



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTI LTDA., DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTORA:

CATERINE GISELL PONCE ARÉVALO

RIOBAMBA-ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la señorita CATERINE GISELL PONCE ARÉVALO, cumple con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Oscar Omar Espíndola Lara.
DIRECTOR

Ing. Hernán Vinicio Villa Sánchez.
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD

Yo, CATERINE GISELL PONCE ARÉVALO, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y orinales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 25 de Febrero del 2016.

Caterine Gisell Ponce Arévalo
C.I. 060391658-6

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación está dedicado con todo mi amor y cariño a Dios por ser el camino que siempre me ha guiado en la consecución de mis metas, por la oportunidad de vida y por las bendiciones que me brinda todos los días, a mis padres por el infinito amor, por la dedicación y el apoyo incondicional que día a día me han brindado para lograr culminar uno de mis sueños anhelados, a mi amado esposo por ser el pilar fundamental para terminar con éxito mi carrera, por su cariño y amor absoluto; de manera especial a mis mellizos Mayckel y Daniel que con su corta edad me han enseñado a encontrar el lado dulce y no amargo de la vida, y a toda mi familia por estar a mi lado en los buenos y malos momentos.

Caterine Gisell Ponce Arévalo

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por permitirme ver cristalizada mi meta y concederme estar aquí acompañada de la gente que amo, como no agradecer a mis queridos padres que con su esfuerzo y dedicación me han apoyado desinteresadamente en la culminación de mi carrera, agradezco a mi esposo que ha sido el pilar fundamental para la consecución de mis objetivos por sus consejos y apoyo incondicional en los momentos que más lo necesitaba, como no agradecer a mis mellizos Mayckel y Daniel por ser mi alegría, motivación para cumplir con este sueño anhelado, también mi gratitud a los docentes tutores, que con sus consejos, tiempo y enseñanza contribuyeron al logro de este trabajo de titulación, y a todos mis familiares que de una y otra forma siempre me motivaron para culminar esta etapa de mi vida.

Caterine Gisell Ponce Arévalo

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de cuadros	x
Índice de gráficos.....	xii
Índice de anexos.....	xiii
Resumen ejecutivo.....	xiv
Summary.....	xv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	2
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.1.1. Formulación del problema	4
1.1.2. Delimitación del problema.....	4
1.2. JUSTIFICACIÓN	4
1.3. OBJETIVOS	6
1.3.1. Objetivo General	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	7
2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	8
2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
2.3.1. Diseño	10
2.3.2. Modelo	11
2.3.3. Modelo de gestión.....	11
2.3.3.1. Importancia del Modelo de Gestión.....	12
2.3.3.2. Gestión	12
2.3.3.3. Gestión y Administración	13
2.3.3.4. La gestión en un sistema económico y empresarial.....	13

2.3.3.5.	Características del Control de Gestión.....	13
2.3.4.	Cuadro de mando integral	14
2.3.4.1.	Importancia del Cuadro de Mando Integral	15
2.3.4.2.	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	16
2.3.4.2.1.	Perspectiva financiera	16
2.3.4.2.2.	Perspectiva del cliente.....	16
2.3.4.2.3.	Perspectiva del proceso interno.....	16
2.3.4.2.4.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	16
2.3.4.3.	Características Cuadro de Mando Integral.....	17
2.3.4.4.	Tipos de Cuadro de Mando Integral	17
2.3.4.5.	Etapas para elaborar un Cuadro de Mando Integral.....	18
2.3.4.6.	Mapa Estratégico.....	19
2.3.4.6.1.	Pasos para elaborar el mapa estratégico.....	19
2.3.4.7.	Indicadores de gestión.....	21
2.3.4.7.1.	¿Para qué se utilizan los Indicadores de Gestión?	21
2.3.4.7.2.	¿Por qué se utilizan los Indicadores de Gestión?	22
2.3.4.7.3.	Ventajas de los Indicadores de Gestión	22
2.3.4.7.4.	Composición de los Indicadores de Gestión	22
2.3.4.7.5.	Características de los Indicadores de Gestión.....	23
2.4.	MARCO CONCEPTUAL	29
2.4.1.	Gestión	29
2.4.2.	Control	29
2.4.3.	Indicadores	29
2.4.4.	Estrategias	30
2.4.5.	Rendimiento.....	30
2.4.6.	Eficiencia	30
2.4.7.	Eficacia.....	30
2.4.8.	Efectividad	30
2.4.9.	Calidad	30
2.4.10.	Economía	30
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	32
3.1.	IDEA A DEFENDER	32
3.2.	VARIABLES	32

3.3.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.3.1.	Investigación Cualitativa.....	32
3.3.2.	Investigación Cuantitativa.....	33
3.4.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	33
3.4.1.	Investigación de campo.....	33
3.4.2.	Investigación Bibliográfica o Documental	33
3.4.3.	Investigación Descriptiva.....	34
3.5.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	34
3.6.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	37
3.6.1.	MUESTRA	37
3.7.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTI LTDA.....	39
3.8.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTI LTDA.....	49
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		55
4.1.	HERRAMIENTA ESTRATÉGICA CUADRO DE MANDO INTEGRAL	58
4.1.1.	Fases para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI) son:	58
4.1.2.	Planificación estratégica	59
4.1.3.	Análisis interno y externo (FODA).....	63
4.1.4.	Diagnóstico y análisis de la matriz foda y establecimientos de objetivos ...	65
4.1.5.	Identificación de los factores claves considerando los objetivos análisis foda	68
4.1.6.	Establecimiento de los objetivos estratégicos y su área crítica.....	70
4.1.7.	Indicadores de gestión.....	71
4.1.8.	Iniciativas estratégicas del cuadro de mando integral de la cooperativa de ahorro y crédito inti ltda.....	78
4.1.9.	Establecimiento del cuadro de mando integral a nivel global	82
4.1.10.	Mapa estratégico	88
4.2.	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	89
4.2.2.	Fases del modelo de capacitación	89
4.2.3.	Programa de capacitación	90
4.4.4.	Plan de acción	91

4.4.1.	Plan de capacitación y desarrollo	92
4.4.2.	presupuesto de gastos de capacitación	96
4.4.3.	Organización de capacitación y desarrollo	96
4.4.4.	Ejecución e implementación de la capacitación	97
4.4.5.	Evaluación del proceso de capacitación.....	98
4.5.	VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	99
CONCLUSIONES		100
RECOMENDACIÓN		101
BIBLIOGRAFÍA		102
ANEXOS		104

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Inti” Ltda.	37
Cuadro 2: Aplicación del Cuadro de Mando Integral.	39
Cuadro 3: Procedimientos para la colocación de créditos.	40
Cuadro 4: Aplicación de Metodología.	41
Cuadro 5: Líneas de autoridad y funciones fijadas por escrito.	42
Cuadro 6: Recuperación de Cartera Vencida.	43
Cuadro 7: Porcentaje de Morosidad	44
Cuadro 8: Plan de acción para cobranza.	45
Cuadro 9: Reportes mensuales de Cartera de Crédito	46
Cuadro 10: Capacitaciones al Departamento de Crédito y Cobranza	47
Cuadro 11: Logros obtenidos en el Departamento de Crédito.	48
Cuadro 12: Satisfacción de la atención en el departamento de crédito.	49
Cuadro 13: Tiempo que demora la evaluación de la solicitud de crédito.	50
Cuadro 14: Documentación Solicitada.	51
Cuadro 15: Seguimiento después del otorgamiento de crédito.	52
Cuadro 16: Comunicación a tiempo el vencimiento de los valores a pagar.	53
Cuadro 17: Formas Flexibles de Pago	54
Cuadro 18: Fases del Cuadro de Mando Integral	58
Cuadro 19: Matriz Foda de la Coac INTI LTDA.	64
Cuadro 20: Establecimiento de Objetivos-Perspectiva Financiera	65
Cuadro 21: Establecimiento de Objetivos-Perspectiva del Cliente	65
Cuadro 22: Establecimiento de Objetivos-Perspectiva Procesos Internos	66
Cuadro 23: Establecimiento de Objetivos-Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	67
Cuadro 24: Factores Clave	68
Cuadro 25: Relaciones Causa-Efecto entre factores	69
Cuadro 26: Establecimientos de Objetivos y Áreas Críticas.	71
Cuadro 27: Indicadores de Gestión-Perspectiva Financiera.	74
Cuadro 28: Indicadores de gestión de la Perspectiva Cliente.	75
Cuadro 29: Indicadores de gestión de la Perspectiva Proceso Interno	76
Cuadro 30: Indicadores de Gestión Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.	77

Cuadro 31: Iniciativas Estratégicas de la Perspectiva Financiera	78
Cuadro 32: Iniciativas Estratégicas de la Perspectiva Cliente.....	79
Cuadro 33: Iniciativas Estratégicas de la Perspectivas Proceso Interno	80
Cuadro 34: Iniciativas Estratégicas de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	81
Cuadro 35: Cuadro de Mando Integral a nivel global-Perspectiva Financiera	83
Cuadro 36: Cuadro de Mando Integral a nivel global Perspectiva Cliente	84
Cuadro 37: Cuadro de Mando Integral a nivel global de la Perspectiva Proceso Interno.	85
Cuadro 38: Cuadro de Mando Integral a nivel global de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	87
Cuadro 39: Plan de Acción.....	91
Cuadro 40: Formulario para Programas de Capacitación.....	95
Cuadro 41: Presupuesto de Gastos de Capacitación.....	96
Cuadro 42: Descripción de Cargos.....	97
Cuadro 43: Temas a desarrollarse en la Capacitación.....	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1:	Las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	15
Grafico 2:	Modelo de Mapa Estratégico de Kaplan & Norton.....	20
Grafico 3:	Aplicación del Cuadro de Mando Integral.	39
Grafico 4:	Procedimientos para la colocación de créditos.	40
Grafico 5:	Aplicación de Metodología.	41
Grafico 6:	Líneas de autoridad y funciones fijadas por escrito.	42
Grafico 7:	Recuperación de Cartera Vencida.	43
Grafico 8:	Porcentaje de Morosidad.....	44
Grafico 9:	Plan de acción para cobranza.	45
Grafico 10:	Reportes mensuales de Cartera de Crédito.....	46
Grafico 11:	Capacitaciones al Departamento de Crédito y Cobranza	47
Grafico 12:	Logros Obtenidos en el Departamento de Crédito y Cobranza.....	48
Grafico 13:	Satisfacción de la atención en el departamento de crédito.....	49
Grafico 14:	Tiempo que demora la evaluación de la solicitud de crédito.	50
Grafico 15:	Documentación Solicitada	51
Grafico 16:	Seguimiento después del otorgamiento de crédito.....	52
Grafico 17:	Comunicación a tiempo el vencimiento de los valores a pagar	53
Grafico 18:	Formas Flexibles de Pago	54
Grafico 19:	Proceso de Modelo de Gestión.....	56
Grafico 20:	Características del Planteamiento de la Misión	59
Grafico 21:	Características del planteamiento de la Visión	60
Grafico 22:	Objetivos Específicos - Propuesta.....	61
Grafico 23:	Mapa Estratégico de Logro	88
Grafico 24:	Fase de Capacitación.....	89
Grafico 25:	Organigrama Capacitación.....	96

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:	Encuesta realizada al Personal Administrativo	104
Anexo 2:	Encuesta realizada al Clientes de la COAC INTI LTDA.	106
Anexo 3:	Créditos Otorgados a Diciembre del 2015	107
Anexo 4:	Clientes Morosos a Diciembre del 2015	110
Anexo 5:	Índice de morosidad en los últimos tres años y su evolución	114

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación del “Diseño de un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral para la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTI LTDA., cantón Riobamba, provincia de Chimborazo” se lo realizó en la mencionada Institución Financiera; Al detectar el alto índice de morosidad, carencia de mecanismos y estrategias para la recuperación de cartera vencida. Una vez determinado el problema, se estableció el paradigma de la investigación; ya que engloba todos los aspectos relacionados con las variables de estudio.

A través de la metodología analítico-sintético, inductivo, deductivo, la aplicación de instrumentos de investigación de campo en el área de personal administrativo y clientes facilitó establecer el análisis y la interpretación de datos, a través de estos procesos investigativos se desarrolla la propuesta enfocando en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral; Financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, estableciendo en cada una de ellas los objetivos estratégicos, indicadores de gestión, iniciativas, metas, responsables, tiempo y los alcances que deberá lograr la entidad en cada una de las perspectivas como herramienta necesaria para la toma de decisiones en la reducción del índice de morosidad.

Se recomienda al gerente de la Cooperativa adoptar el modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral, orientado a la recuperación de cartera vencida a través de un técnico idóneo que tenga los conocimientos necesarios para establecer normas y políticas que ayuden a reducir el alto grado de morosidad.

PALABRAS CLAVES: Diseño, modelo de gestión, cuadro de mando integral, recuperación de cartera.

Ing. OSCAR OMAR ESPÍNDOLA LARA
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACION

SUMMARY

The research “Design of a management model based on the balanced scorecard for the recovery of NPLs of the credit union INTI LTDA, Riobamba Canton, Chimborazo Province was made in this financial institution. By detecting the high nonperforming loan rate, lack of mechanisms and strategies for portfolio recovery lost. Once finished the problem, the research paradigm was established; as it encompasses all aspects of the study variables.

Through the analytical methodology - synthetic, inductive, deductive, implementation of field research tools in the personal area, administrative and clients establish facilitated the analysis and interpretation of data, through investigative processes the proposal focused on the four perspectives of the balanced scorecard is developed: financial, costumer. Internal processes, learning and growth, establishing in each strategic, objectives, performance indicators, initiatives, goals, responsible, time and scope to be achieved in each entity prospects as necessary tools for decision making in reducing delinquency rate.

It is recommended that the manager of the cooperative has to adopt a management model based on the balanced scorecard, focus on the recovery of NPLs through a suitable technician who has the necessary knowledge to establish rules and policies that help reduce the high number of nonperforming loan.

KEYWORDS: desingn, management model, balanced scorecard, portfolio recovery.

INTRODUCCIÓN

El Cuadro de Mando Integral (CMI), denominado en inglés Balanced Scorecard, fue creado por dos profesores de Harvard, Robert S. Kaplan y David P. Norton, también es conocido como Tablero de Comando, se constituye como una de las mejores innovaciones de la administración estratégica, en los últimos 5 años en muchas organizaciones financieras está siendo implementado por la eficacia en la solución de diversos problemas financieros, en nuestro caso es un diseño de un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para la recuperación de Cartera Vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “INTI” Ltda., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

La inestabilidad y complejidad del ambiente financiero, debido en gran parte por el desarrollo y avance tecnológico que se ha venido dando en los últimos tiempos ha sacado a flote falencias de los sistemas de gestión basados únicamente en los aspectos financieros de una entidad, por lo que el Cuadro de Mando Integral se convirtió en un instrumento importante en las actividades financieras de las Empresas y para el desarrollo de la misma en toda clase social, el Cuadro de Mando Integral es “el pilar del éxito o fracaso” de las Instituciones Financieras, por esta razón se presenta el siguiente trabajo investigativo con el tema: Diseño de un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para la recuperación de Cartera Vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “INTI” Ltda., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo. Al determinar el alto índice de morosidad, carencia de técnicas y estrategias para la reducción de los índices de morosidad.

Al elaborar el diseño de un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral para la recuperación de cartera vencida se pretende dotar de herramientas necesarias tanto para la Gerencia como para el área de crédito, que contribuirá a la toma de decisiones de manera más coordinada según la problemática determinada por los oficiales de crédito en los aspectos de entrega y recuperación de crédito.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Los profesores Kaplan y Norton (2001), analizan a la perspectiva del Cuadro de Mando Integral como un objetivo fundamental el convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas que se puede observar en una empresa. (p.13)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito INTI Ltda., presenta en su gestión crediticia problemas de morosidad elevada principalmente en créditos de consumo y microcrédito, esto se debe a que los oficiales de crédito no aplican de manera adecuada y eficiente los debidos procesos, lineamientos y políticas establecidas en el manual de crédito emitido por el Consejo de Administración y Vigilancia de la cooperativa.

Al no aplicar adecuadamente las políticas de crédito y recuperación de cartera establecidas en el manual de crédito, no se cumple con las metas establecidas y esperadas en la recuperación de cartera teniendo como consecuencias que la cooperativa no cuente con suficiente liquidez, lo cual no permite que se realicen mejoras continuas y deje de ser competitiva dentro del mercado financiero.

Vale aclarar que las normas y políticas establecidas en el manual de crédito son lineamientos a seguir por parte de los Oficiales de Crédito y supervisados por el Gerente Comercial, para una correcta colocación de crédito y recuperación de cartera, aplicados para lograr el crecimiento de la institución financiera donde los principales actores Cliente-Cooperativa interactúen armónicamente con el fin de lograr un buen desenvolvimiento institucional.

La cooperativa en los cierres de fin de mes que realiza puede identificar problemas de morosidad, dando como resultado entre una escala de 7% al 10% de morosidad, presentando mayores problemas de cumplimiento en Microcréditos, los cuales son destinados a la agricultura y crianza de animales, debido a que existe escases de lluvias o en ocasiones exceso de las mismas lo que afecta de manera directa al socio

prestamista, provocando la pérdida de producción, o el bajo costo al momento de sacar al mercado los productos o animales a la venta, estas condiciones negativas afectan de manera directa a la economía del socio y por ende a su capacidad de pago, lo que hace que el socio no pueda cancelar su crédito de manera oportuna ocasionando que la institución tenga problemas en su recuperación de cartera.

Otro de los problemas detectados es que los asesores de crédito no obtienen información necesaria e indispensable de sus clientes, es así que no se cumple con requisitos como: datos personales, historial crediticio, capacidad de pago, capacidad de endeudamiento, buro y score de crédito, y no se cumple con los requerimientos de los garantes, como letras de cambio, escrituras, títulos de propiedad, entre otros obligatorios para poder conceder el crédito, mismos que garanticen que el crédito va a ser cancelado, también el oficial de crédito no cumple una adecuada gestión de cobranza donde debe realizar: fase de inspección, seguimiento, control y actualización que asegure el retorno del capital; como consecuencia existe la baja rentabilidad y la insatisfacción en la recuperación de la cartera vencida, y por ende altos índices en la morosidad de la cooperativa.

No se buscaron nuevas técnicas y estrategias, las cuales podrían ayudar a la cooperativa a recuperar su cartera vencida, lo cual genera que exista desconfianza en los socios, haciendo que estos decidan retirar sus pólizas y sus depósitos en montos significativos, ya que se corre el riesgo que la cooperativa no pueda cubrir solventar sus obligaciones.

La importancia del desarrollo de la investigación está considerado por bajo nivel de recuperación de cartera que tiene la institución ya que al contar con un manual de crédito deficiente no se ven los resultados esperados por parte de la administración, esto ha hecho que se vea en la necesidad de contar con nuevas técnicas y estrategias innovadoras y en general el diseño de un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral orientado a la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “INTI” Ltda., mismo que permitirá solventar las necesidades y atender los diferentes requerimientos que la institución necesita para poder afrontar los bajos índices de recuperación de cartera y poder mejorar los mismos.

1.1.1. Formulación del problema

¿Cómo el diseño de un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral incide en la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “INTI” Ltda., del Cantón Riobamba de la Provincia de Chimborazo?

1.1.2. Delimitación del problema

- **Límite del Contenido**

Campo: Finanzas.

Área: Modelo de Gestión, bajo el Cuadro de Mando Integral

Aspecto: Cartera Vencida.

- **Límite Especial**

Cooperativa de Ahorro y Crédito INTI LTDA., ubicado en las calles Chile y Rocafuerte.

- **Límite Temporal**

Enero – Septiembre 2015

1.2. JUSTIFICACIÓN

TEÓRICO.- Para la realización de este proyecto, se procederá estudio del modelo de gestión basado en la metodología del cuadro de mando integral y de los procedimientos y procesos de organizacionales encaminados a la recuperación de cartera vencida el cual será sustentado por medio de fuentes primarias bibliográficas y a la vez por medio de revisión directa de libros, revistas, periódicos e internet como fuentes secundarias.

PRÁCTICO.- El proyecto propone buscar soluciones estratégicas para la institución ya que la misma es deficiente en sus procesos de recuperación de cartera vencida, lo cual hace que la institución se limite en entregar nuevos créditos, y la liquidez se vea afectada de manera considerable, y al no contar con indicadores de gestión formulados, la empresa se encuentra en desventaja ante un mercado netamente competitivo ya que no se puede realizar un análisis sobre sus logros obtenidos y también identificar sus desventajas y las consecuencias de las mismas.

METODOLÓGICO.- La investigación se lo realizará por medio de constantes visitas a la institución financiera, donde aplicaremos entrevistas a Gerencia y Consejo Administrativo además de encuestas a los socio, por medio de la investigación de campo accedemos a documentos necesarios donde determinaremos la situación actual de la organización en el cumplimiento de metas establecidas para recuperar la cartera vencida.

ACADÉMICO.- El desarrollo del presente proyecto de investigación se lo realizará mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la formación académica y con la guía de docentes entendidos en el tema, dicha investigación nos brindará mayores conocimientos por medio de la aplicación real en el ámbito de gestión empresarial, logrando ser profesionales de nivel competitivo elevado.

La investigación se desarrollará en base a los conocimientos y experiencia adquirida en el tema de Entrega y Recuperación de Cartera de Crédito mediante la realización de prácticas profesionales en una institución de crédito, y con la asesoría, el apoyo del director y miembro del Trabajo de Titulación.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral para la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “INTI” Ltda., del Cantón Riobamba de la Provincia de Chimborazo.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Considerar los fundamentos teóricos que permita determinar herramientas tendientes a solucionar la problemática.
- Determinar la metodología que permita realizar un diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Crédito y Recuperación de Cartera.
- Desarrollar los lineamientos generales, estrategias y políticas de gestión para la prevención y recuperación de la cartera vencida.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Cooperativa de Ahorro y Crédito INTI Ltda., fue constituida el 04 de abril del año 2011, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo; la cual desarrolla actividades de intermediación monetaria realizada por cooperativas, misma que fue registrada en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria el 04 de diciembre del año 2013, se encuentra en etapa de crecimiento y ha podido abrir sucursales en la parroquia de Licán y en el cantón Palora de la provincia de Pastaza, razón por la cual se ve en la necesidad de nuevas estrategias para poder permanecer en un mercado relativamente competitivo.

Desde años atrás el sector rural con frecuencia ha sido coartado por el sistema financiero, donde se entregaba recursos de alto riesgo y así se limitaban sus emprendimientos productivos, por lo que se han establecido instituciones financieras como Cooperativas de Ahorro Crédito, Cajas Solidarias, Corporaciones Financieras, Bancos Comunitarios en el sector rural, fomentando emprendimientos propios de los sectores indígenas. Ante este escenario, varios emprendedores indígenas decidieron iniciar un proyecto financiero que permita brindar un servicio económico orientado específicamente al sector rural, con ideología comunitaria, integradora, encaminado a mejorar la calidad de vida de las familias.

La Institución Financiera implemento un sistema informático acorde a las exigencias de los socios, del Ministerio de Inclusión Económica Social (MIES), y de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Una de las grandes debilidades fue no contar con el personal técnico especializado en las áreas técnicas, lo que genero dificultades a futuro en las áreas de: crédito, cajas, contabilidad, inversiones y de seguridad lo que limitó en la generación eficiente de las utilidades, a la vez no contar con una infraestructura propia hasta la actualidad.

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La Constitución 2008 de la República del Ecuador, en el Título VI, Capítulo Segundo, Sección octava, del Sistema financiero, Art. 308 manifiesta que: “las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable”

“El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíbe las prácticas colusorias el anatocismo y la usura. La regulación y el control del sector financiero privado no trasladarán la responsabilidad de la solvencia bancaria ni supondrán garantía alguna del Estado. Las administradoras y administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia. se prohíbe el congelamiento o la retención arbitraria o generalizada de los fondos o depósitos en las instituciones financieras públicas y privadas”

La ley de Cooperativas, Reglamento, Legislación Conexa, Concordancias, TÍTULO, Naturaleza y Fines (2010:1) en el Artículo 1 manifiesta que: “son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros”

El Capítulo IV Soberanía Económica, Sección 1a, Sistema económico y política económica (2010: 3), Art. 283 dice que: “sistema económico.- el sistema económico es social y solidario, reconoce al ser humano como sujeto y fin, propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza, y tiene por objeto garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”

En el Ministerio De Inclusión Económica Y Social según el acuerdo No 007-DPT-C-2007, en el Título V de régimen económico, Art. 60.- los préstamos se otorgarán solamente a los socios. Estos préstamos deberán llenar las condiciones y garantías que exige la comisión de Crédito en un formulario preparado para el efecto, proveyendo toda la información solicitada.

Art. 61.- el tipo de interés lo fijara el consejo de administración por disposiciones legales vigentes emanadas de los organismos competentes consagrado de esta forma el principio de igualdad.

Art. 62.- los prestatarios podrán pagar sus préstamos antes de la fecha de su vencimiento.

La ley de económica popular y solidaria y del sistema financiero popular y solidario (2009- 2013) Sección 3 de las Organizaciones del Sector Cooperativo, Art. 21. expresa que: “sector Cooperativo.- Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social”

“Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo”

Art. 23.- Grupos.- Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

La ley de económica popular y solidaria y del sistema financiero popular y solidaria (2009- 2013). Sección I de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Art. 86.- Cupo de créditos dice que: “las cooperativas de ahorro y crédito manejarán un cupo de crédito y garantías de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e

inversiones, sus cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocidas y sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y afinidad”

“El cupo de crédito para el grupo no podrá ser superior al diez por ciento (10%) ni el límite individual superior al dos por ciento (2%) del patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos.

Las solicitudes de crédito de las personas señaladas en este artículo serán resueltas por el Consejo de Administración”

La ley de económica popular y solidaria y del sistema financiero popular y solidaria (2009- 2013). Sección I del fondo de liquidez, Art. 115.- Créditos manifiesta que: “el fondo otorgará a sus participantes créditos a plazos no mayores de ciento veinte días y que no excederán del diez por ciento (10%) de los activos del fideicomiso, ni del cien por ciento (100%) del patrimonio de la beneficiaria del crédito”

“Los créditos serán garantizados con inversiones y cartera con calificación "A" de las entidades beneficiarias, por un monto igual a, por lo menos, el ciento cuarenta por ciento (140%) del crédito aprobado”

2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

A fin de fundamentar la presente investigación se ha considerado los criterios de autores que presentan estudios de carácter científico, los mismos que a continuación se citan con el propósito de ofrecer una perspectiva clara acerca de lo que trata el problema y sus implicaciones.

2.3.1. DISEÑO

Según Toledo, (2010: 11) “el diseño se define como el proceso previo de configuración mental, "pre-figuración", en la búsqueda de una solución en cualquier campo. Utilizado habitualmente en el contexto de la industria, ingeniería, arquitectura, comunicación y otras disciplinas creativas”

Según Sánchez, (2009: 25) “el diseño etimológicamente se deriva del término italiano disegno dibujo, disegno, signare, signado "lo por venir", el porvenir visión representada gráficamente del futuro, lo hecho es la obra, lo por hacer es el proyecto, el acto de diseñar como prefiguración es el proceso previo en la búsqueda de una solución o conjunto de las mismas. Plasmar el pensamiento de la solución o las alternativas mediante esbozos, dibujos, bocetos o esquemas trazados en cualquiera de los soportes, durante o posteriores a un proceso de observación de alternativas o investigación. El acto intuitivo de diseñar podría llamarse creatividad como acto de creación o innovación si el objeto no existe o se modifica algo existente”

2.3.2. MODELO

Según Pérez, (2008: 48) “un modelo es un bosquejo que representa un conjunto real con cierto grado de precisión y en la forma más completa posible, pero sin pretender aportar una réplica de lo que existe en la realidad. Los modelos son muy útiles para describir, explicar o comprender mejor la realidad, cuando es imposible trabajar directamente en la realidad en sí”

Según, Hernández & Rodríguez (2011: 87) “un modelo es una abstracción teórica del mundo real que tiene dos utilidades fundamentales: reducir la complejidad, permitiéndonos ver las características importantes que están detrás de un proceso, ignorando detalles de menor importancia que harían el análisis innecesariamente laborioso; es decir, permitiéndonos ver el bosque a pesar del detalle de los árboles y hacer predicciones concretas, que se puedan falsar mediante experimentos u observaciones. De esta forma, los modelos dirigen los estudios empíricos en una u otra dirección, al sugerir qué información es más importante conseguir”

2.3.3. MODELO DE GESTIÓN

Según Maldonado, (2011) dice que:

Un modelo de gestión se refiere al trabajo que se realiza, a la forma como se organizan para realizarlo y a los recursos que se administran en ese esfuerzo.

En este caso plantea el hecho de que los principales procesos correspondientes a la gestión de una empresa se focalizan en seis partes:

1. La admisión de personas, que se encuentra relacionada directamente con la selección y posterior contratación de personal eficiente.
2. En la aplicación de dichas personas (para que puedan ayudar en la compensación laboral, mediante la evaluación y el análisis del desempeño.
3. En el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo incluyendo también el de las personas en sus áreas laborales.
4. En la retención del personal utilizando en este caso los cursos de capacitación como medio para llevarla a cabo.
5. En el monitoreo y control de todas aquellas personas mediante diferentes sistemas de información.
6. Bases de datos informáticos (p. 48)

2.3.3.1. Importancia del Modelo de Gestión

Según Chiavenato, (2006: 67) “el crédito es fundamental para la existencia y desarrollo de las empresas. Desde el punto de vista mercadotécnico permite aumentar los volúmenes de venta, que a su vez disminuye los costos unitarios y permite a determinados sectores de la población integrarse al mercado consumidor”

2.3.3.2. Gestión

Según, Vázquez & Weber (1997: 12) “gestión es el proceso a través del cual se coordinan agendas directivas para un objetivo común, asegurándose de que los responsables toman sus decisiones eficaz y eficientemente, y de que precisamente en ello esta su desarrollo profesional y crecimiento humano”

2.3.3.3. Gestión y Administración

Según, Hernández & Rodríguez (2011: 3) “la gestión y la administración guardan una relación estrecha. La gestión, por un lado, implica conocer el entorno, conceptualizarlo y generar las directrices estratégicas; a su vez, se requiere que la administración contribuya a la organización interna. Esta conjunción de gestión y administración permite que los organismos sociales productivos aprovechen sus recursos con eficiencia y logren sus objetivos con eficiencia”

2.3.3.4. La gestión en un sistema económico y empresarial

Según, Hernández & Rodríguez (2011: 32) “las empresas, como ya las definimos, son entidades de naturaleza económica-social, por lo que es necesario analizar el sistema económico donde toda la empresa se desempeña. Los gerentes, en su responsabilidad de gestión de la empresa en un sistema económico, deben conocer la dinámica de tal sistema, pues las decisiones estratégicas se toman en función de las condiciones de los factores y variables del entorno económico, como ciclos de expansión, recesión, inflación, deflación, tipo de cambio, tasas de interés y política fiscal, entre otros aspectos del sistema económico”

2.3.3.5. Características del Control de Gestión

Según Sáenz, (2003) dice que:

El control de gestión como cualquier sistema, posee unos instrumentos para entenderlo, manejarlo y evaluarlo, como:

Índices.- Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.

Indicadores.- Son aquellos que permiten analizar rendimientos.

Cuadros de Mandos.- Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.

Gráficas.- Representación de información (variaciones y tendencias).

Análisis comparativo.- Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.

Control Integral.- Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.

Flujogramas.- Representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

Uno de los instrumentos para lograr un buen control de gestión es la utilización de indicadores de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto (p. 85)

2.3.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Según, Kaplan & Norton (2009: 7) “el cuadro de mando integral es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo”

Según Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002: 16) “el cuadro de mando integral es un medio para presentar a la alta gerencia un conjunto de indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión y proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de la misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales. Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseado. El cuadro de mando integral complementa los objetivos e indicadores financieros como factores claves de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura”

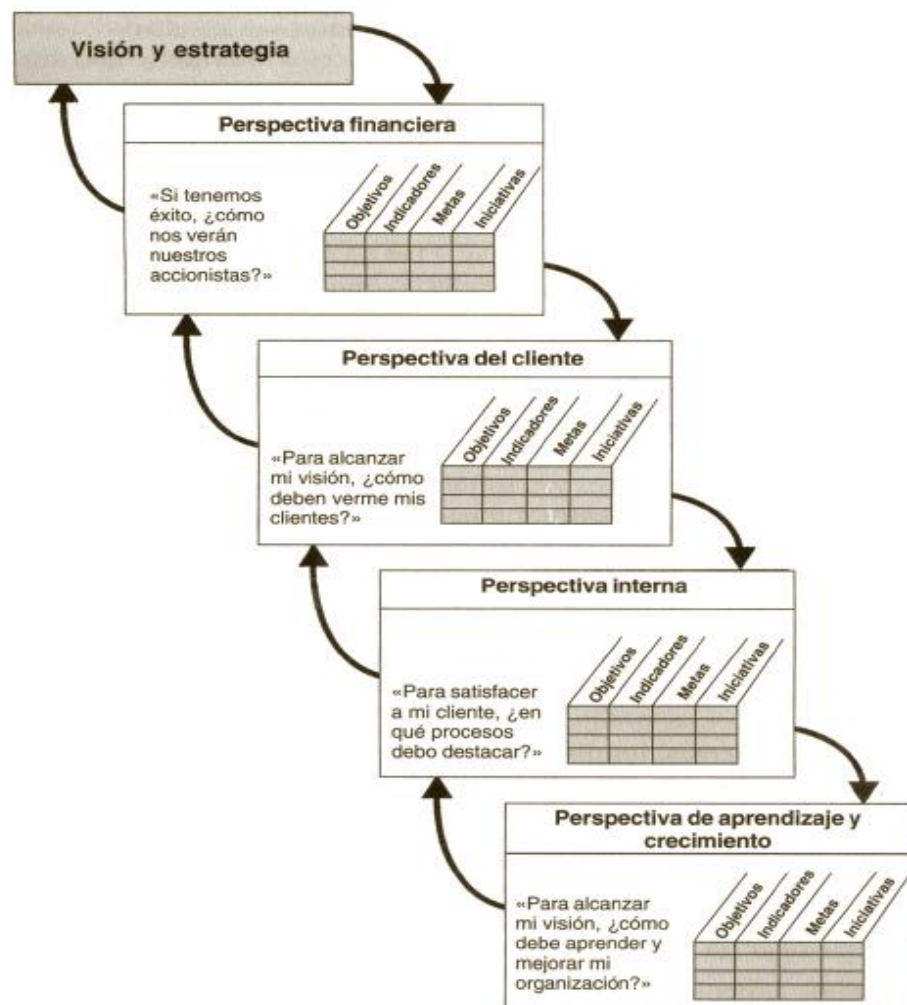
Según Francés, (2006: 242). “el cuadro de mando integral es un instrumento o metodología que facilita la implementación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco o, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma”

2.3.4.1. Importancia del Cuadro de Mando Integral

Según, Kaplan & Norton (2009: 8) “el Cuadro de Mando Integral implementa un modelo estructurado de indicadores que ayudarán a seleccionar las más relevantes ante una toma de decisiones. Las perspectivas en las cuales se involucra el CMI son las perspectivas:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva Clientes.
- Perspectiva Procesos Internos.
- Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento”

Grafico 1: Las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan, Robert S. y David P. Norton. Cómo utilizar el cuadro de mando integral... Barcelona: Gestión. 2000, 2001: 87.
Elaborado por: Catherine Ponce

2.3.4.2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

2.3.4.2.1. Perspectiva financiera

Según, Kaplan & Norton (2009: 69) “la perspectiva financiera está orientada a maximizar los beneficios y definir los objetivos para animar a los dueños o accionistas a asegurarle fondos continuos a la organización, perspectiva que verifica el logro de los objetivos empresariales los cuales incluyen tres dimensiones fundamentales: rentabilidad, crecimiento y valor del accionista”

2.3.4.2.2. Perspectiva del cliente

Según Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002: 105) “la perspectiva del cliente se refiere al conjunto de actividades que generan valor y, por ende, aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Tales actividades permiten ver cómo los clientes perciben el valor ofrecido, por lo que recompensarán a la organización con los resultados financieros que ésta espera obtener, pues la percepción depende de la habilidad para entregar valor y comunicar. También constituyen la zona medular de una estrategia bien implementada, lo que verifica hasta qué punto los clientes son fieles y se encuentran satisfechos. Intervienen en esta perspectiva cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, desempeño y servicio del producto, y costo de la propiedad”

2.3.4.2.3. Perspectiva del proceso interno

Según, Kaplan & Norton (2009: 123) “en esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debería ser excelente. Esto permite focalizar la entrega percibida de acuerdo con el objetivo del cliente, y analiza el proceso interno que influye directamente en la satisfacción de éste. A menudo abarca tres dimensiones: tiempo de ciclo, calidad y productividad”

2.3.4.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Según Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002: 105) “constituye la base que permitirá alcanzar los objetivos de las demás perspectivas del CMI. Las organizaciones deben invertir en la capacitación, potenciar los sistemas y tecnologías de la información, y

coordinar los procedimientos y rutinas del trabajo de una forma más eficiente. Participan en esto tres dimensiones: innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua, así como de activos intelectuales”

2.3.4.3. Características Cuadro de Mando Integral

Según, Pedrós & Gutiérrez (2008) dice que:

- Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. Es decir es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma.
- Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.
- Carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.
- Presentación de la información de una forma sinóptica y carácter de permanencia, al objeto de observar las tendencias (p. 56)

2.3.4.4. Tipos de Cuadro de Mando Integral

Según Becker, Huselid & Ulrich (2000: 67) “a la hora de disponer una relación de Cuadros de Mando, muchos son los criterios que se pueden entremezclar, siendo los que a continuación se describen, algunos de los más indicativos, para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones.

- El horizonte temporal.
- Los niveles de responsabilidad y/o delegación.
- Las áreas o departamentos específicos.

Otras clasificaciones:

- La situación económica.
- Los sectores económicos”

2.3.4.5.Etapas para elaborar un Cuadro de Mando Integral

Según Gan & Triginé (2001) dice que:

Se propone seis etapas para elaborar un cuadro de mando:

- Análisis de la situación y obtención de información: en esta primera etapa la empresa debe conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente. Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda.
- Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales: la empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen, de manera que se puedan estudiar las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir.
- Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo: en esta etapa se cubren las prioridades informativas detectadas en el paso anterior.
- Señalización de las variables críticas en cada área funcional: en una cuarta etapa se cubre etapa se ha de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de la empresa en cuestión, o ya sea por el tipo de área que nos estemos refiriendo. Lo importante en todo caso, es determinar cuáles son las importantes en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.
- Estructura de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control: se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variables crítica determinada en cada caso, y el ratio, valor. Medida,

etc. que nos informe de su estado cuando así se estime necesario. De este modo podremos atribuir un correcto control en cada momento de cada una de estas variables críticas.

- Configuración del Cuadro de Mando según las necesidades y la información obtenida: en esta etapa debe configurara el cuadro de mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información minina necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas (p. 82-83)

2.3.4.6. Mapa Estratégico

Según, Horwáth & Partiners (2010: 232) “la estrategia de mediano plazo para una corporación, o una unidad de negocios dentro de ella, se expresa mediante un mapa estratégico o diagrama causa efecto. Dicho mapa está constituido por un conjunto de objetivos estratégicos ubicados en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, conectados por relaciones casuales. El mapa estratégico representa la manera en la que la corporación compite en su conjunto con otras corporaciones”

Según Niven, (2009: 70) “es la presentación de los vínculos causa efecto que se producen entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas, proporcionando una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de la organización, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores”

2.3.4.6.1. Pasos para elaborar el mapa estratégico

Según Alemán, (2006) dice que:

Para elaborar el mapa se pueden seguir los siguientes pasos:

Estrategia genérica y temas estratégicos. La fase crítica en la elaboración del mapa estratégico se ubica en la selección de la estrategia genérica y los temas estratégicos, sobre la base del conocimiento de la empresa y la industria o sector al cual pertenece.

Perspectiva de accionistas: Se utiliza el modelo general. El objetivo último es la creación de valor para los accionistas. Los objetivos subordinados son: incremento de

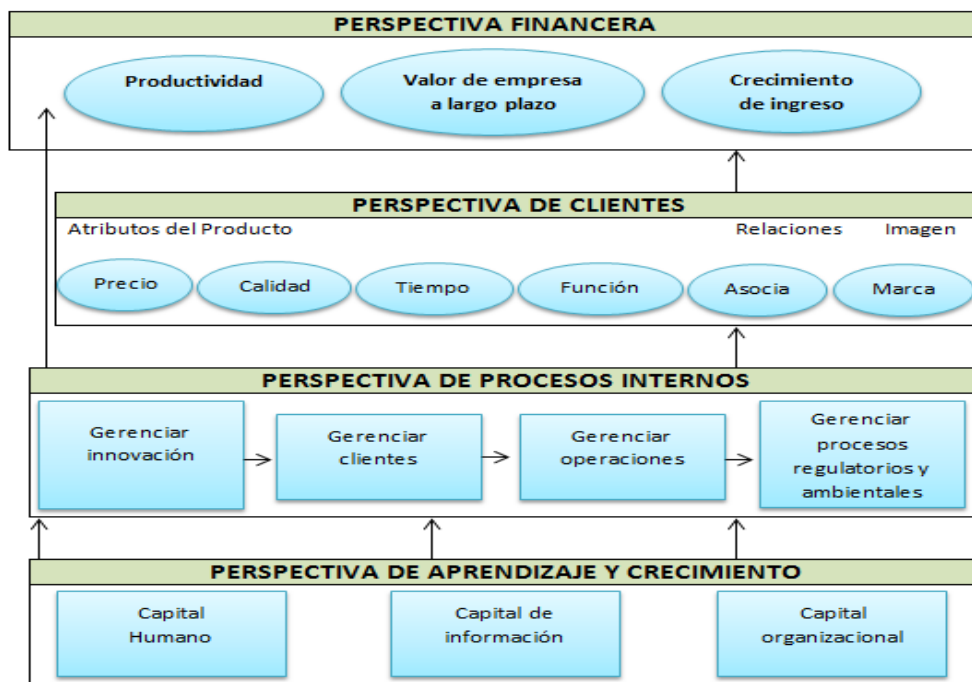
ingresos e incremento de productividad. El primero se apoya en incrementar el valor al cliente. El segundo se apoya en: mejora de la estructura de costos (costes) y mejora en la utilización de activos.

Perspectiva de clientes: Se utiliza la propuesta de valor al cliente correspondiente a la estrategia genérica adoptada. La propuesta de valor de cliente constituye el eje de la estrategia. Se establecen los objetivos estratégicos de acuerdo con las brechas detectadas.

Perspectiva de procesos: Se utiliza como herramienta la cadena de valor según las estrategias genéricas. La empresa o unidad de negocios deberá mostrar fortalezas en la etapa de la cadena correspondiente a la estrategia genérica adoptada. Se establecen los objetivos estratégicos de acuerdo con las brechas detectadas.

Perspectivas de aprendizaje y crecimiento: Los activos intangibles deben estar alineados con la estrategia. Para ello se deben contar con familias de empleos estratégicos, el portafolio de tecnología de la información y la agenda de cambio organizacional apropiados. Se establecen los objetivos que permitan subsanar brechas detectadas. (p. 251)

Grafico 2: Modelo de Mapa Estratégico de Kaplan & Norton



Fuente: Estrategias y Planes para la Empresa.
Autor: Antonio Francés.

2.3.4.7. INDICADORES DE GESTIÓN

Según Ríos, (2007: 56) “los indicadores de gestión están ligados directamente con la administración de la empresa, puesto que permiten medir logros de las áreas relevantes de la empresa, ayudan a evaluar los resultados definidos en la planificación, facilitan la adopción de acciones correctivas en la empresa, proporcionan información necesaria para mantener el perfil competitivo empresarial”

Según, Estupiñán & Estupiñán (2006: 279) “los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa y sus diferentes áreas cuya magnitud al ser comparada con un estándar establecido puede señalar desviaciones que lleven a la administración a tomar decisiones correctivas o preventivas según el caso”

2.3.4.7.1. ¿Para qué se utilizan los Indicadores de Gestión?

Según González (2002: 91) “debido que a las organizaciones actualmente le afecta diferentes factores en su desempeño, de las áreas que coronen la organización conforman el área. El comportamiento de estos factores es probabilístico ya que estos buscan reducir la incertidumbre por medio de la información registrada.

Algunas de más causas por las que se quiere obtener esta información son:

- La exposición de la información
- La creciente complejidad de la administración
- El ritmo rápido del cambio
- La independencia de las unidades que conforman la organización
- El reconocimiento de la información como recurso
- La evolución y la disponibilidad de la tecnología y de telecomunicaciones
- La necesidad de desarrollo de las organizaciones y de las personas”

2.3.4.7.2. ¿Por qué se utilizan los Indicadores de Gestión?

Según Domínguez, (2014: 23) “estos se utilizan ya que traen una ventaja fundamental para la empresa; ya que el uso de los indicadores tren consigo una reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. Estas son algunas ventajas que traen el uso del manejo de los indicadores de gestión:

- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y el crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- General un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, la eficacia y la productividad de las actividades de cada uno de los negocios”

2.3.4.7.3. Ventajas de los Indicadores de Gestión

Según Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002: 165) “pueden relacionar datos originales en diferentes áreas funcionales, dando lugar a una visión integral de la organización.

- Permiten elaborar muy rápidamente un diagnóstico objetivo de la empresa, centrado en los factores más significativos.
- Facilitan la prestación gráfica de los datos y su interpretación. También facilitan el análisis evolutivo o histórico de los datos.
- Permiten identificar tendencias y hacer proyecciones.
- Hacer posible la comparación de los resultados de empresas que pueden ser muy diferentes entre sí, y sirven de fundamento a los programas de *benchmarking*”

2.3.4.7.4. Composición de los Indicadores de Gestión

Según Mora, (2004: 12) “un indicador correctamente compuesto posee las siguientes características:

Nombre: es la identificación y la diferenciación de un indicador, por lo cual es muy importante que este sea concreto y debe definir claramente su objetivo y la utilidad.

Formas de cálculo: al tratarse de un indicador cuantitativo, se debe tener en cuenta la fórmula matemática que se va emplear para el cálculo de su valor, esto implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

Unidades: es la manera como se expresa el valor de determinado del indicador dado por unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

Glosario: este punto es de vital importancia, ya que es importante que el indicador se encuentre documento o anexados términos que especifican de manera exacta los factores que se relacionaran en el cálculo de indicador”

2.3.4.7.5. Características de los Indicadores de Gestión

Según Ríos, (2007) dice que:

“Los indicadores de gestión presentan las siguientes características:

Medibles: Que permitan ser verificados en su cantidad, calidad y tiempo por instrumentación objetiva, independiente y profesional.

Específicos: Esto es, que correspondan a los objetivos y a las metas establecidas institucionalmente.

Relevante: Que tenga importancia para la toma de decisiones, es decir que permita gestionar.

Pertinentes: El indicador debe ser oportuno en el tiempo y disponible para la toma de decisiones.

Programables: En razón de que han sido previstos en la planificación institucional, si no lo han sido, de todas formas deben permitir medir los resultados institucionales.

Calificables: Es decir, que den lugar a ponderar su condición y características dentro de la escala de excelencia.

Alcanzables: Debido al realismo con que han sido planificados.

Accesibles: Los costos de obtención no deben superar el beneficio, por lo que se buscará que sean fáciles de conseguir y deducir.

Responsables: Esto es, que permitan identificar los responsables del producto a obtenerse (p. 78)

2.3.4.7.6. Clases de Indicadores de Gestión

Según Domínguez, (2014) dice que:

Indicador de utilización: Consiente entre la capacidad utilizada y la disponibilidad.

Indicadores financieros: Constituyen una herramienta analítica para evaluar los diferentes componentes de los estados financieros, mediante los cuales se mide la calidad de sus activos, su gestión administrativa, su exposición al riesgo su nivel de riesgo de operaciones.

Indicador de eficiencia: Consiste en el cumplimiento de los objetivos previstos.

Indicador de eficiencia: Mide la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima.

Indicador de rendimiento: Consiente entre producción real y la esperada

Indicador de productividad: Consiente entre los valores reales de la producción y los esperados.

Indicadores de Tiempo: Permite conocer el tiempo aplicado en la realización de una tarea o proceso, tomando en cuenta el tiempo estandarizado con anterioridad en la empresa.

Indicadores de Calidad.- Son los niveles mínimo y máximo deseados o aceptables de calidad que debe tener el resultado de una acción, actividad, un programa o un servicio” (pp. 67-68)

2.3.4.7.7. Los parámetros de Indicadores de Gestión

Según Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002: 204) “son aspectos a evaluar en un enfoque sistémico de gestión de una unidad u organización (sistema conductual). Los parámetros de gestión son: Efecto, impacto, economía, eficiencia, eficacia, calidad”

2.3.5. Las entidades de ahorro y crédito

Según, López & González (2008) dice que:

La categoría de Entidades de Crédito y Ahorro hace referencia a cualquier empresa cuya finalidad o actividad sea la de otorgar créditos a terceros y la captación de fondos del público en general. Sin embargo, actualmente, dada la diversificación de la actividad crediticia, tanto desde el punto de vista finalista del crédito como desde la especialización e innovación financiera, la tendencia es a referirse a este grupo de entidades como *Entidades de Crédito*, independientemente de su personalidad jurídica (Banco, Caja de Ahorros, Cooperativa de Crédito), cuya actividad se centra esencialmente en la intermediación crediticia, es decir, en la intermediación entre ahorradores y demandantes de recursos financieros mediante cualquiera de las formulas contractuales de crédito, así como en la oferta de servicios bancarios y financieros en general (p. 23)

2.3.5.1. Entidades de Crédito

Según Mora, (2008) dice que:

La regulación europea define una entidad de crédito como:

Una empresa cuya actividad consiste en recibir del público depósitos u otros fondos reembolsables y en conceder créditos por cuenta propia, o una empresa de dinero electrónico.

El ejercicio de ambos tipos de actividades, de acuerdo con las disposiciones europeas, debe ser prohibido por parte de los estados miembros a las personas o empresas, que no sean entidades de crédito.

Así pues, tanto la captación de depósitos como la emisión de medios de pago alternativos a los billetes y monedas, denominado dinero electrónico, quedan reservadas en exclusiva a las entidades de crédito. En este sentido, se entiende por dinero electrónico, aquel valor monetario representado por un crédito exigible a su emisor:

- Almacenado en un soporte electrónico.
- Emitido al recibir fondos de un importe cuyo valor no sea inferior al valor monetario emitido, y
- Aceptado como medio de pago por empresas distintas del emisor (pp. 8-9)

2.3.5.2. Cartera de Crédito

Según Gómez, (2010) dice que:

Representa el saldo de los montos efectivamente entregados a los acreditados más los intereses devengados no cobrados. La estimación preventiva para riesgos crediticios se presenta deduciendo los saldos de la cartera de crédito.

Es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dichos documentos o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas en su texto. Dentro de la contabilidad bancaria la cartera de créditos es una cuenta que se utiliza para registrar aquellos productos capitalizados en la concesión de préstamos y en deudores.

Esta cuenta servirá para registrar el total de la cartera de crédito que aún no ha llegado a su vencimiento conforme a la política de Traslado de Créditos de Vigentes a Vencidos (p. 92)

2.3.5.3. Clasificación de Cartera de Crédito

Según Parada, (2009: 34) "el grupo de cartera de créditos incluye una clasificación principal de acuerdo a la actividad a la cual se destinan los recursos, estas son:

- comercial,
- consumo,
- vivienda y
- microempresa.

Estas clases de operaciones a su vez incluyen una clasificación por su vencimiento en cartera por vencer, vencida y que no devenga intereses”

2.3.5.4. Cartera Vencida

Según Gutiérrez, (2008) dice que:

Para una Institución de Crédito, la cartera vigente es la compuesta por todos sus clientes deudores que se encuentran al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones de pago.

Por el contrario, la cartera vencida es la porción del total de sus clientes deudores que reporta atraso en el cumplimiento de sus obligaciones de pago; dicho de otra manera, la cartera vencida la componen los clientes que por alguna razón no pagan.

La cartera vencida generalmente es "calificada" de acuerdo a la sensibilidad del retraso en el cumplimiento de las obligaciones de pago, desde la menos riesgosa (una o dos mensualidades vencidas), pasando por la cartera que se encuentra en litigio ante los tribunales para intentar recuperar lo adeudado o ejecutar las garantías, hasta la que se considera prácticamente incobrable (aquella que a pesar de gestiones judiciales, no pudo obtenerse la recuperación del adeudo y se la considera un quebrado (pp. 56-57)

2.3.5.5. Clasificación de Cartera Vencida

Según Mora, (2008) dice que:

Cartera de Créditos Comercial Vencida.- Está conformada por aquellas cuotas o créditos, que habiendo llegado a su fecha de vencimiento, han transcurrido adicionalmente 30 días y por lo tanto adquieren el status de vencido.

Cartera de Créditos de Consumo Vencida.- Está conformada por aquellas cuotas o créditos, que habiendo llegado a su fecha de vencimiento, han transcurrido adicionalmente 15 días y por lo tanto adquieren el status de vencido.

Cartera de Créditos de Vivienda Vencida.- Está conformada por aquellas cuotas o créditos, que habiendo llegado a su fecha de vencimiento, han transcurrido adicionalmente 60 días y por lo tanto adquieren el status de vencido.

Cartera de Créditos para la Microempresa por Vencer.- Está conformada por aquellas cuotas o créditos, que habiendo llegado a su fecha de vencimiento, han transcurrido adicionalmente 5 días y por lo tanto adquieren el status de vencido (p. 59)

2.3.5.6. Clasificación de cartera por el estado de cumplimiento de los créditos

Según Gómez, (2010) dice que:

Cartera vigente: En esta cuenta se registran los créditos que tienen sus amortizaciones de capital e intereses al día conforme al plan de pagos establecido en el contrato de crédito, y aquellos que se encuentran con un atraso en sus pagos de hasta 30 días a partir de la fecha de incumplimiento del cronograma original de pagos.

Cartera vencida: En esta cuenta se registran los créditos cuyo capital, cuotas de amortización o intereses no hayan sido cancelados íntegramente a la entidad hasta los 30 días contados desde la fecha de vencimiento. Para este efecto, la fecha efectiva de contabilización en esta cuenta es el día 31 de incumplimiento en cronograma de pagos.

Cartera en ejecución: En esta cuenta se registran los créditos por los cuales la entidad ha iniciado las acciones judiciales para el cobro (p. 32)

2.3.6. Causas del incremento en la cartera vencida

Según Gómez, (2010: 34) “la disminución en el otorgamiento de nuevos créditos, por falta de fondeo. Cuando se colocan créditos aumenta el saldo de la cartera y el índice de morosidad disminuye al reducirse la proporción de la cartera vencida respecto del total de la cartera, entre ellas tenemos:

- La reducción de la rentabilidad ante la necesidad de constituir reservas y capitalizar a las instituciones.
- La recesión económica, que impactó a sus acreditados, por desempleo y / o disminución de sus ingresos.
- Las posibles fallas administrativas en la selección de sus acreditados”

2.4. MARCO CONCEPTUAL

2.4.1. Gestión

Según Blanco, (2012: 394) “es la actuación de la dirección y abarca lo razonable de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los recursos obtenidos”

Según, Kaplan & Norton (2009: 267) “es el conjunto de las acciones, transacciones y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos (fijados en el proceso de planificación), que se concretan en los resultados. Se define genéricamente la gestión de la siguiente manera: conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos. De modo que la gestión, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar”

Según Pacheco, Castañeda, & Caicedo (2010: 4) “la gestión vincula elementos técnicos y científicos y comprende un conjunto de procedimientos y normas, validados en la práctica, que en su forma más concreta, son herramientas”

2.4.2. Control

Según Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002: 09) “es la capacidad organizada de supervivencia y proyección a largo plazo y el conjunto de instrumentos y métodos que permitan la adaptación de la organización al entorno, es una forma de regulación que se constituye en mecanismos de orientación y control y contribuye a la vigencia de la lógica de las relaciones existentes, mediando entre los proyectos globales y los comportamientos individuales, y garantizando una estabilidad dinámica”

2.4.3. Indicadores

Según Estupiñán & Estupiñán (2006: 279) “en términos amplios los indicadores son dispositivos o señales que comunican o ponen de manifiesto un hecho”

2.4.4. Estrategias

Según Blanco, (2012: 406) “son los medios por los cuales una empresa pretende lograr sus objetivos”

2.4.5. Rendimiento

Según Rodríguez, (2010: 5) “es el ritmo al cual se genera dinero mediante la transformación de los materiales en ingresos por ventas”

2.4.6. Eficiencia

Según, Vázquez & Weber (1997: 13) “la eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles”

2.4.7. Eficacia

Según Mantilla, (2008: 43) “la eficacia, es la capacidad de lograr los objetivos y metas programados con los recursos disponibles y en un tiempo determinado”

2.4.8. Efectividad

Según Pacheco, Castañeda & Caicedo (2002: 57) “el grado en que se logran los objetivos, no obstante, y con la intención de conferirle a la efectividad el carácter de cualidad universal y básica de la acción administrativa”

2.4.9. Calidad

Según Mantilla, (2008: 43) “las medidas de la calidad son de dos clases: una se refiere a la eficacia y otras a la efectividad. La eficacia observa e interpreta las necesidades y las expectativas del cliente y las expresa por medio de normas técnicas o requisitos que deben satisfacer el producto. La efectividad verifica el grado de cumplimiento de las normas de calidad”

2.4.10. Economía

Según Estupiñán & Estupiñán (2006: 279) “es la capacidad que tiene la organización para eliminar el desperdicio de recursos al ejecutar sus operaciones. Se entiende por desperdicio todo lo que sea distinto de los recursos mínimos absolutos de materiales, máquinas y mano de obra necesarios para agregar valor al producto. La economía es

una de las cualidades fundamentales de la acción administrativa debido a que afecta la supervivencia de la organización. Esta no recibe gratuitamente los insumos que necesita para sus procesos de transformación, sino que debe adquirirlos en el entorno, a cambio de los procesos que elabora”

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. IDEA A DEFENDER

El diseño de un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTI Ltda., del cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, fortalecerá por medio de un sistema de control de gestión que permitirá medir la eficacia y eficiencia en la recuperación de Cartera Vencida.

3.2. VARIABLES

- **Variable Independiente**

Sistema de control de gestión.

- **Variable Dependiente**

Medición de eficacia y eficiencia de la Recuperación de Cartera.

3.3. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realizará a partir de un enfoque mixto, es decir de un estudio cualitativo y cuantitativo.

3.3.1. Investigación Cualitativa

Según Burgos, (2001: 65) “la investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción profunda, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular”

Mediante la investigación cualitativa se analizó de manera profunda y con mucho detalle las operaciones que representen mayor riesgo en el aspecto administrativo, financiero y operacional, en la gestión y en el acatamiento legal determinando la calidad de dichas operaciones y el correcto flujo de los procesos implementados por la entidad para el mapa estratégico.

3.3.2. Investigación Cuantitativa

Según Cifuentes, (2010: 76) “para el desarrollo del modelo de gestión se aplicará la investigación cuantitativa. Se requiere que entre los elementos del problema exista una relación cuya naturaleza sea lineal. Es decir, que haya claridad entre los elementos del problema de investigación, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente donde inicia el problema, en cual dirección va y que tipo de incidencia existe entre sus elementos”

Se analizó la información que se requiere y se genera a través del modelo de gestión es producto de estrategias, métodos y técnicas que tienen valores cuantitativos, por otro lado porque para la elaboración del sistema de información se utilizó estadística descriptiva para obtener los elementos necesarios para las estrategias de gestión.

3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Investigación de campo

Según Álvarez, (2008: 89) “constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos, basado en una estrategia de recolección directa de la realidad de las informaciones necesarias para la investigación. De acuerdo con el propósito, la investigación de campo puede ser de dos tipos”

La investigación de campo consistió en la recolección de datos de la institución financiera donde se incurrirá a la técnica de la observación, entrevistas y encuestas a los funcionarios y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTI LTDA.

3.4.2. Investigación Bibliográfica o Documental

Según Ávila, (2012: 65) “la investigación bibliográfica constituye una excelente introducción a todos los otros tipos de investigación, además de que constituye una necesaria primera etapa de todas ellas, puesto que ésta proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes –teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas- acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver”

Consistió en la investigación a través de documentos ya existentes dentro del Departamento de Crédito de la Cooperativa INTI LTDA., generados con el fin de respaldar la información que es objeto de análisis, dichos documentos se consideran desde el punto de vista investigativo como fuentes secundarias de información ya que fueron elaborados por la entidad para sus propios fines.

3.4.3. Investigación Descriptiva

Según Hurtado, (2010: 91) “también conocida como la investigación estadística, describen los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea”

La investigación descriptiva se utilizó por cuanto se realiza un diagnóstico de la realidad referida al problema y objeto de estudio dentro de la Cooperativa INTI LTDA.

3.5. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

MÉTODOS

- Método Hipotético Deductivo

Según Ávila, Héctor (2012, p.121) “el método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Se aplicó el método hipotético deductivo en el diseño del Modelo de Gestión, mediante el mapa estratégico ya que en el proceso de análisis e investigación se pasó de lo general a lo particular centrándose en leyes y principios generales así como en el proceso mismo del Cuadro de Mando Integral con el fin de poder llegar a buscar alternativas de mejoras en la gestión administrativa y toma de decisiones gerenciales.

- Método Inductivo

Según Burgos, Nilsa (2001, p.206) “empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es

aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular”

El método inductivo permitió analizar la situación de la cooperativa INTI LTDA., partiendo de lo particular a través de las técnicas e instrumentos de investigación con el fin de llegar a conclusiones generales con respecto al problema de investigación.

- **Método Analítico**

Según Álvarez, Juan (2008, p.79) “es aquél que distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de sus elementos por separado”

El método analítico como su nombre lo indica permitió analizar el desempeño de las actividades y procesos de la Cooperativa INTI LTDA, y determinó a qué grado se están cumpliendo los objetivos institucionales, además de verificar si en el cumplimiento de dichos objetivos no se infringe la normativa legal y estatutaria que la rige así como las disposiciones de los organismos de control y regulación.

- **TÉCNICAS**

- **La encuesta:** Se aplicó a 50 clientes y a 8 personas del administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “INTI” Ltda., para conocer sus expectativas y requerimientos, en relación al desarrollo y ejecución del crédito.
- **La Técnica de Inspección:** Consistió en examinar los recursos materiales y registros de la cooperativa, los cuales comprenden desde actas de asamblea, de la junta directiva hasta los libros oficiales y auxiliares de los créditos otorgados y documentos que tengan información financiera referente al tema de investigación como sustentación de la tesis de investigación, con el fin de respaldar y facilitar las gestiones contables, financieras y administrativas, así como todos documentos fiduciarios de propiedad de la cooperativa.
- **Técnica de la Investigación.:** Se obtuvo los datos e información económica-financiera, por medio de los funcionarios del departamento de crédito como son los

oficiales de crédito, con el fin de que se realice un trabajo correcto, adecuado y real de la situación de la cartera de crédito de la cooperativa INTI LTDA.

- **Técnica de la Observación:** Permitió que el investigador se cerciore personalmente de hechos, situaciones y circunstancias relacionadas con el otorgamiento de crédito dentro de la cooperativa de Ahorro y Crédito INTI LTDA.
- **Entrevista:** Se realizó una entrevista al Gerente y a los oficiales de crédito, para la obtención de información, debilidades y puntos clave a través de una serie de preguntas significativas que nos darán pautas en el proceso del diseño de modelo de gestión para la recuperación de la cartera de crédito.
- **Investigación bibliográfica:** Se utilizó la modalidad bibliográfica documentada ya que se consultó en libros, internet, revistas especializadas, documentos y trabajos escritos que se han publicado a nivel Nacional e Internacional sobre los distintos aspectos que tienen relación con el Sistema Financiero Nacional, por lo que se analizó minuciosamente los apoyos bibliográficos involucrados en el desarrollo de la investigación.

INSTRUMENTOS

- Cuestionarios

Este instrumento consistió en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información directa de la gestión administrativa y crediticia dentro del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTI LTDA.

- Guía de Entrevista

Es una ayuda de memoria para el entrevistador, tanto en un sentido temático (ayuda a recordar los temas de la entrevista) como conceptual (presenta los tópicos de la entrevista en un lenguaje cotidiano, propio de las personas entrevistadas).

Debe ser flexible y permitir dar cabida al surgimiento de nuevas preguntas e incluso nuevos temas durante el desarrollo de la entrevista con el fin de obtener información pertinente de las deficiencias existentes en el área de crédito.

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN

Para efecto de realizar la muestra objeto del estudio, se consideró procedente trabajar con cartera vencida de 50 clientes y con el total de personas administrativas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “INTI” Ltda. Por lo que siendo la población pequeña, se trabajó con estos elementos que la conforman.

La población de la cooperativa de Ahorro y Crédito INTI LTDA., está compuesto por 8 funcionarios, los cuales están distribuidos en las diferentes unidades tal como se muestra a continuación:

Cuadro 1: Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Inti” Ltda.

DETALLE	Nº
Gerente General	1
Secretaria General	1
Contador	1
Consejo de administración	1
Consejo de vigilancia	1
Jefe de Crédito	2
Sistema y mantenimiento	1
TOTAL	8

Fuente: COAC INTI Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce

3.6.1. MUESTRA

La muestra seleccionada para el análisis de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTI LTDA., es de 334.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Simbología:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población. 2540

E = Error muestral 5%:100= 0.05

Z = Nivel de confianza 1.96

p = Probabilidad de ocurrencia 50%= 0.5

q= 1-p= Probabilidad de no ocurrencia 50%= 0.5

Cálculo de la muestra

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 2540}{0.05^2(2540 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{2439.416}{7.3079}$$

$$n = 333.80 \approx 334$$

3.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTI LTDA.

Para la obtención de la información utilizamos la técnica de la encuesta como la herramienta que permitió realizar un diagnóstico sobre los requerimientos actuales de la Cooperativa y de los socios, para poder determinar la aplicación del diseño de modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral orientado a la recuperación de cartera vencida.

1. ¿Ud., cree que la aplicación del Cuadro de Mando Integral ayudara a mejorar la gestión crediticia y recuperación de cartera vencida de la Cooperativa?

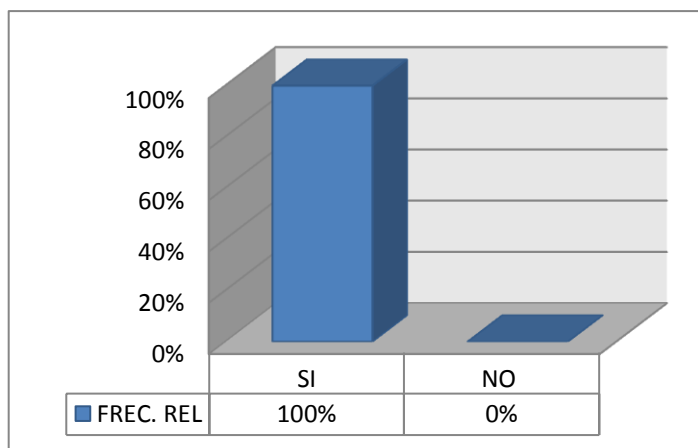
Cuadro 2: Aplicación del Cuadro de Mando Integral.

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	SI	8	100%
2	NO	0	0%

Fuente: Encuesta personal Adm. Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce.

Grafico 3: Aplicación del Cuadro de Mando Integral.



Fuente: Encuesta personal Adm. Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce.

Análisis. De las 8 personas encuestadas el 100% considera positiva la aplicación del Cuadro de Mando Integral para contar con estrategias específicas para la reducción de la morosidad y de esta manera mejorar la gestión crediticia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Inti. Ltda.

2. ¿El Departamento de Crédito dispone de un manual de procedimiento para la colocación de créditos?

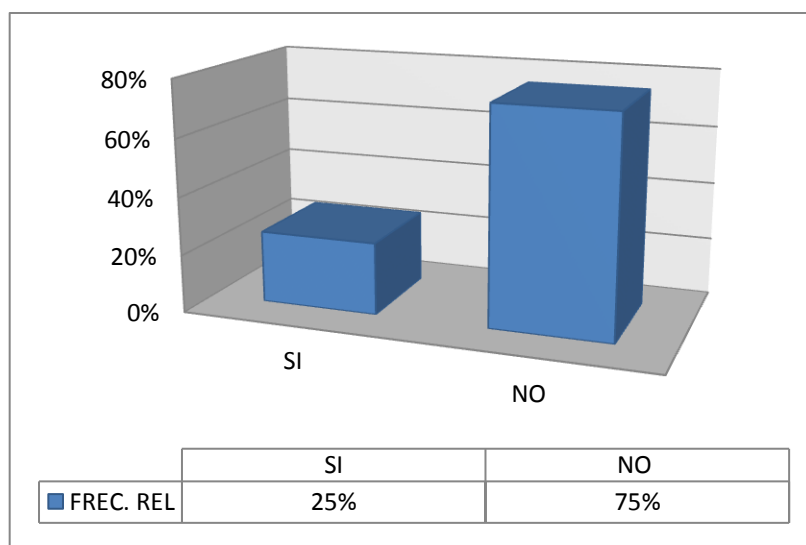
Cuadro 3: Procedimientos para la colocación de créditos.

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	SI	2	25%
2	NO	6	75%

Fuente: Encuesta personal Adm. Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce.

Grafico 4: Procedimientos para la colocación de créditos.



Fuente: Encuesta personal Adm. Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce.

Análisis. El 75% de los encuestados manifiesta que la Cooperativa no cuenta con un manual de procedimientos para la colocación de crédito el mismo que permitiría reducir la morosidad y mejorar la rentabilidad de la Institución, de lo cual el 25% manifiesta lo contrario.

3. ¿La Cooperativa para la recuperación de cartera vencida aplica alguna metodología?

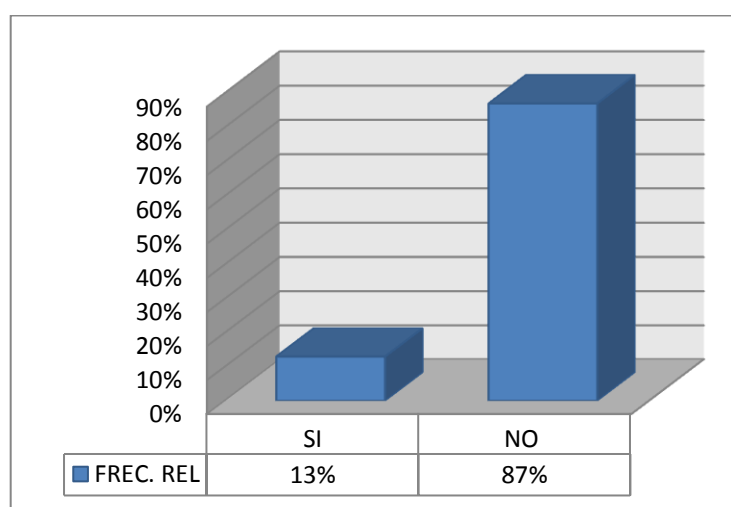
Cuadro 4: Aplicación de Metodología.

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	SI	1	13%
2	NO	7	87%

Fuente: Encuesta personal Adm. Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce.

Grafico 5: Aplicación de Metodología.



Fuente: Encuesta personal Adm. Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce.

Análisis. El 87% de los encuestados manifestaron que no se aplica ningún método para la recuperación de la cartera vencida por lo que genera el descuido del personal administrativo en aplicar estrategias para restar la morosidad, en lo que corresponde al 13% de los encuestados manifiesta que si cuenta con metodología de recuperación de cartera.

4. ¿Se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y las funciones están fijadas por escrito?

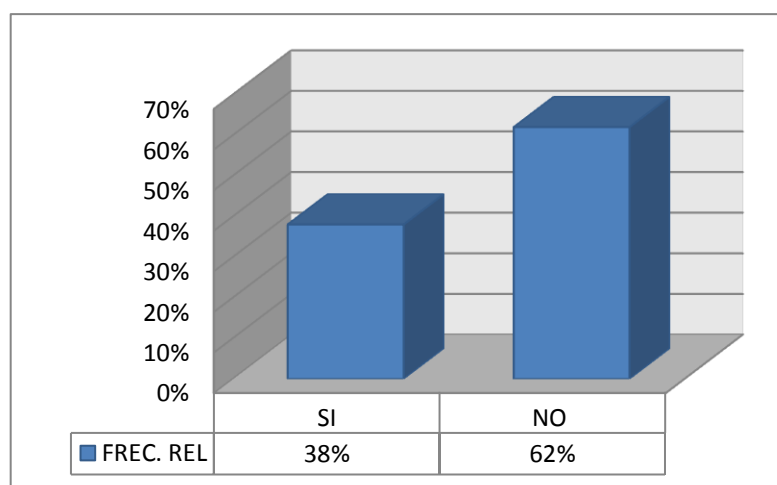
Cuadro 5: Líneas de autoridad y funciones fijadas por escrito.

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	SI	3	38%
2	NO	5	62%

Fuente: Encuesta personal Adm. Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce.

Grafico 6: Líneas de autoridad y funciones fijadas por escrito.



Fuente: Encuesta personal Adm. Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce.

Análisis. El 62% de los encuestados manifestó que no están claramente definidas las líneas de autoridad y las funciones, por lo que se deduce que, la mayor parte del personal administrativo no asumen buscar mecanismos y estrategias que encaminen al desarrollo de la Cooperativa, mientras que el 38% de los encuestados dice que todo está encaminado a las leyes y reglamentos internos.

5. ¿La Institución Financiera en la actualidad posee dificultad en la recuperación de cartera vencida?

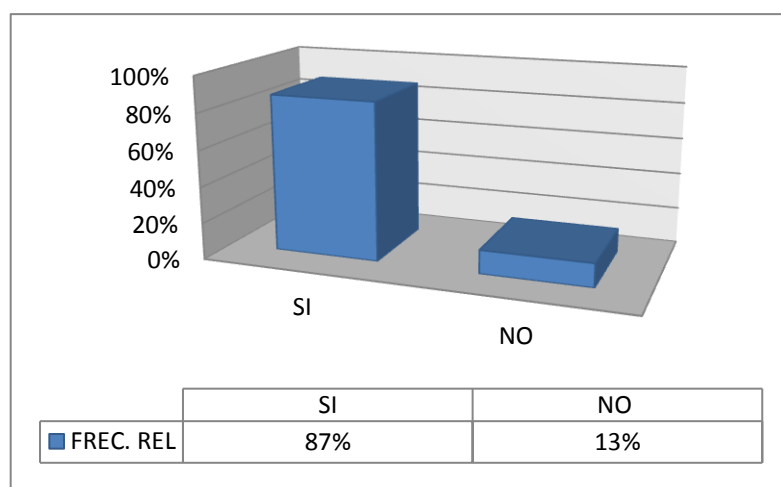
Cuadro 6: Recuperación de Cartera Vencida.

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	SI	7	87%
2	NO	1	13%

Fuente: Encuesta personal Adm. Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce.

Grafico 7: Recuperación de Cartera Vencida.



Fuente: Encuesta personal Adm. Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce.

Análisis. El 87% del personal administrativo mencionó que la Institución Financiera posee dificultades en la recuperación de cartera vencida, lo que ha influido negativamente en la rentabilidad y otorgamiento de nuevos créditos de manera eficaz y eficiente, mientras que el 13% que corresponde a una persona (gerente) dice que no existen dificultades en la recuperación de cartera.

6. ¿En la actualidad la Cooperativa, que porcentaje de morosidad presenta?

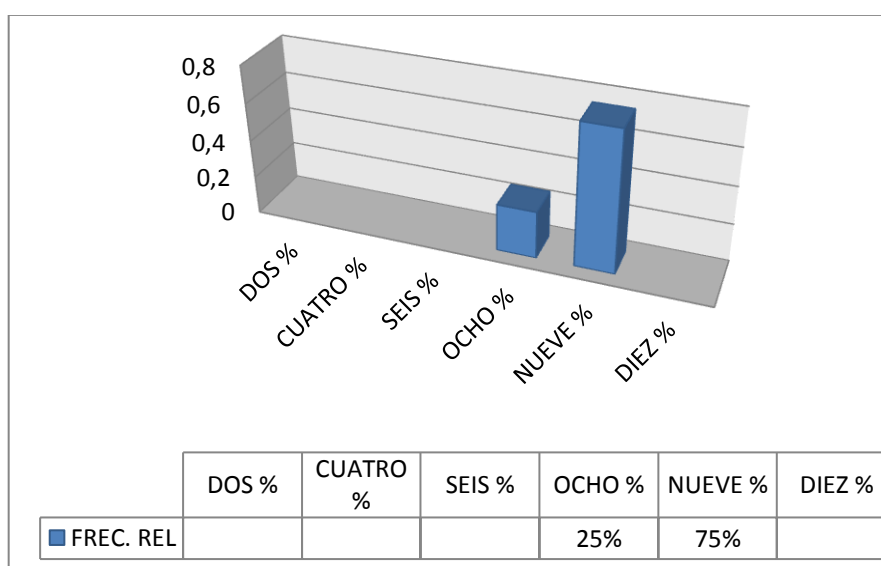
Cuadro 7: Porcentaje de Morosidad

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	2%	0	0%
2	4%	0	0%
3	6%	0	0%
4	8%	2	25%
5	9%	6	75%
6	10%	0	0%

Fuente: Encuesta personal Adm. Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce.

Grafico 8: Porcentaje de Morosidad



Fuente: Encuesta personal Adm. Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce.

Análisis. Al realizar el análisis de morosidad mediante la aplicación de encuestas determinamos que el 75% del personal evidencia claramente que la cooperativa tiene un alto grado de morosidad lo que sobrepasa el porcentaje permitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, a diferencia del 25% que no tiene conocimiento sobre esta pregunta.

7. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Inti Ltda. posee un plan de acción para la cobranza de los créditos?

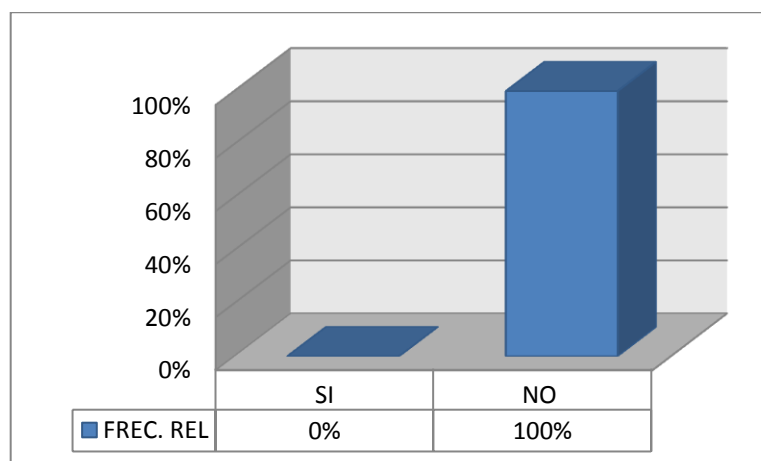
Cuadro 8: Plan de acción para cobranza.

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	SI	0	0%
2	NO	8	100%

Fuente: Encuesta personal Adm. Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce.

Grafico 9: Plan de acción para cobranza.



FUENTE: Encuesta personal Adm. Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce.

Análisis. Del total de encuestados el 100% manifiesta que no posee un plan de acción para la cobranza de cartera vencida, al pasar el tiempo ha sido generado el incremento de la morosidad.

8. ¿Se realizan reportes mensuales de la cartera de crédito?

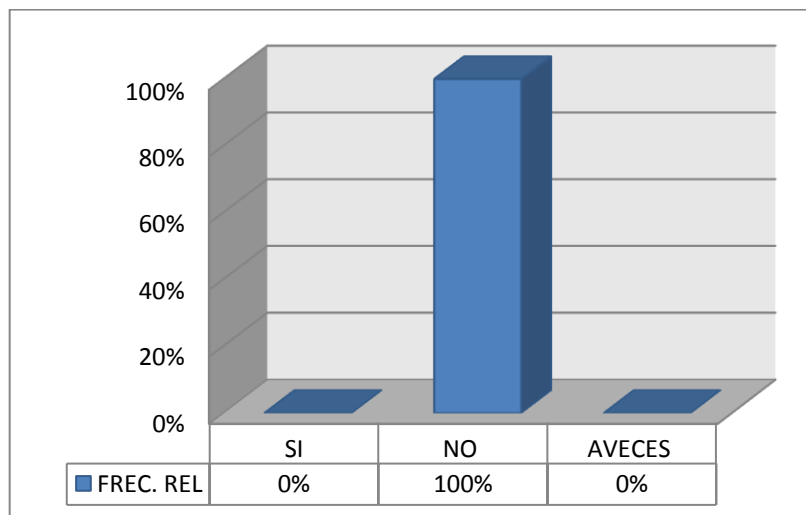
Cuadro 9: Reportes mensuales de Cartera de Crédito

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	SI	0	0%
2	NO	8	100%

Fuente: Encuesta personal Adm. Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce.

Grafico 10: Reportes mensuales de Cartera de Crédito



Fuente: Encuesta personal Adm. Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce.

Análisis. Del total de encuestados el 100% manifiesta que no se realiza reportes mensuales de cartera de crédito.

9. ¿Se realizan capacitaciones constantes al personal del Departamento de Crédito y Cobranza?

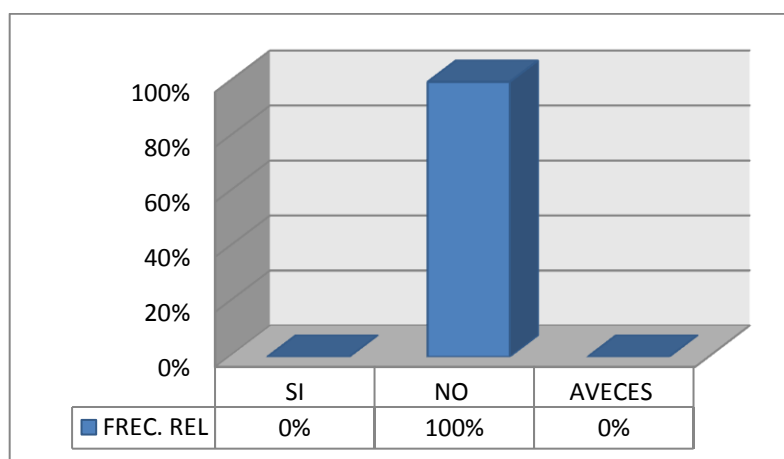
Cuadro 10: Capacitaciones al Departamento de Crédito y Cobranza

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	SI	0	0%
2	NO	8	100%
3	AVECES	0	0%

Fuente: Encuesta personal Adm. Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce.

Grafico 11: Capacitaciones al Departamento de Crédito y Cobranza



Fuente: Encuesta personal Adm. Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce.

Análisis. El 100% de los encuestados manifestó que no se realiza capacitaciones constantes debido a que no consta en presupuesto anual ese rubro.

10. ¿Cree usted que los logros obtenidos por el Departamento de Crédito y Cobranzas a su cargo son; Muy Satisfactorio, Poco Satisfactorio o Nada Satisfactorio?

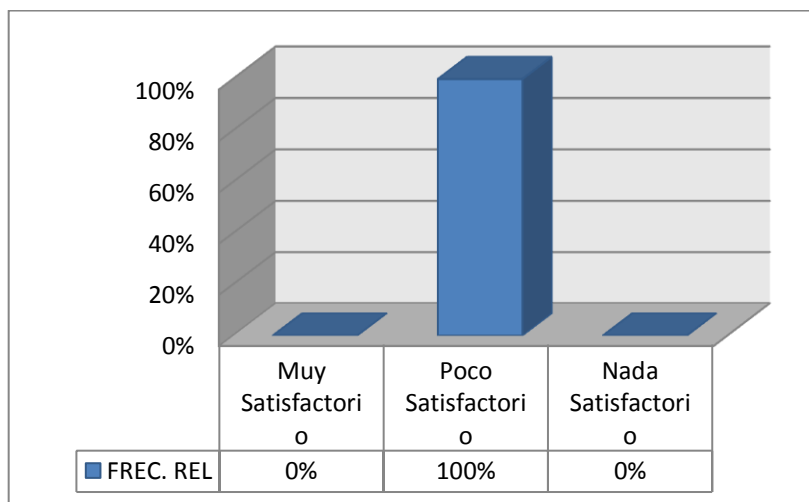
Cuadro 11: Logros obtenidos en el Departamento de Crédito.

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	Muy Satisfactorio	0	0%
2	Poco Satisfactorio	8	100%
3	Nada Satisfactorio	0	0%

Fuente: Encuesta personal Adm. Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce.

Gráfico 12: Logros Obtenidos en el Departamento de Crédito y Cobranza.



Fuente: Encuesta personal Adm. Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce.

Del total de los encuestados el 100% esta consciente y manifiesta que los logros obtenidos son poco satisfactorios debido al porcentaje de morosidad en la Cooperativa.

3.8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTI LTDA.

1. ¿Se siente ud., satisfecho de la atención en el departamento de crédito de la Cooperativa?

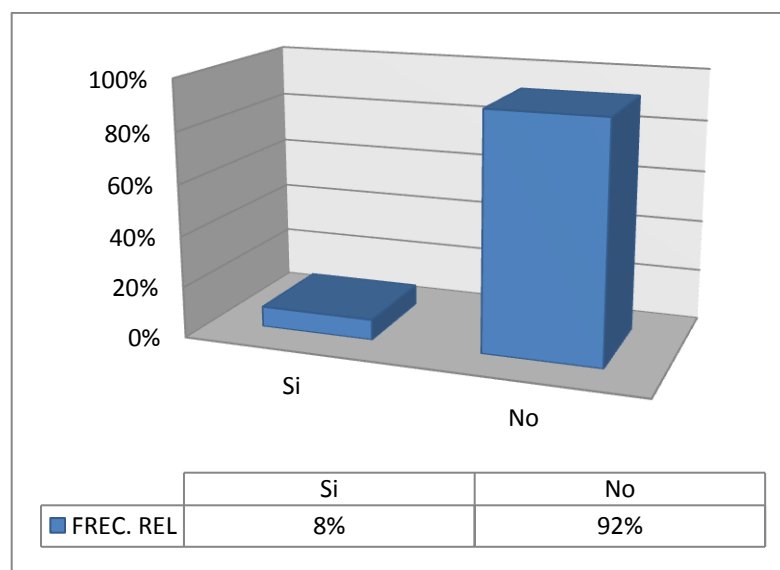
Cuadro 12: Satisfacción de la atención en el departamento de crédito.

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	Si	4	8%
2	No	46	92%

FUENTE: Encuesta a los socios de Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce

Grafico 13: Satisfacción de la atención en el departamento de crédito.



FUENTE: Encuesta a los socios de Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce

Análisis. El 92% de los clientes encuestados dan a conocer que no se sienten satisfechos con la atención brindada por parte del personal de crédito de la Cooperativa, comparado con un 8% que manifiesta que el trato hacia ellos es el adecuado y correcto.

2. ¿Cómo calificaría el tiempo en que demoran en evaluar la solicitud de crédito?

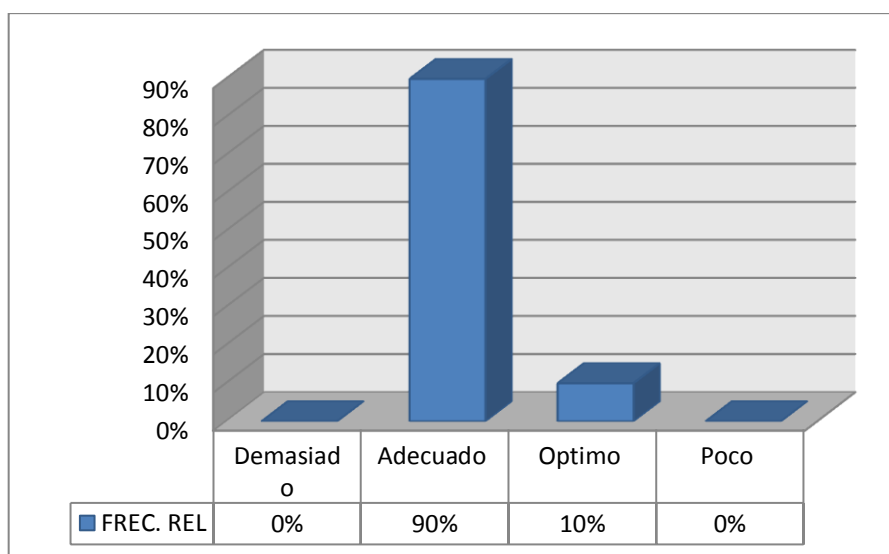
Cuadro 13: Tiempo que demora la evaluación de la solicitud de crédito.

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	Demasiado	0	0%
2	Adecuado	45	90%
3	Optimo	5	10%
4	Poco	0	0%

FUENTE: Encuesta a los socios de Inti Ltda.

Elaborado por: Caterine Ponce

Grafico 14: Tiempo que demora la evaluación de la solicitud de crédito.



FUENTE: Encuesta a los socios de Inti Ltda.

Elaborado por: Caterine Ponce

Análisis. Del total de clientes encuestados el 90% considera adecuado el tiempo de evaluación de la solicitud de crédito, mientras que el 10% manifiesta que es óptimo.

3. ¿Cree usted que la documentación solicitada para la emisión del crédito es la correcta?

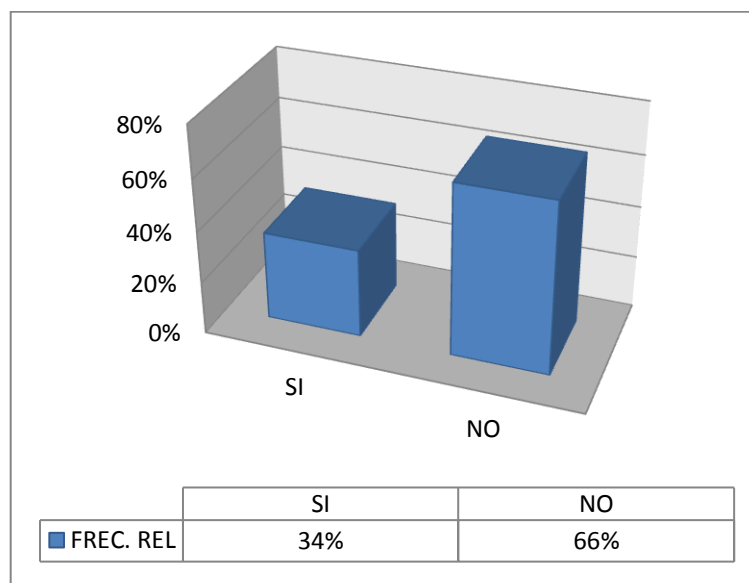
Cuadro 14: Documentación Solicitada.

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	SI	17	34%
2	NO	33	66%

FUENTE: Encuesta a los socios de Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce

Grafico 15: Documentación Solicitada



FUENTE: Encuesta a los socios de Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce

Análisis. Del total de los encuestados el 66% manifiesta qué no es correcta la información que solicitan en la Cooperativa para el otorgamiento de créditos, mientras que el 34% manifiesta que si es la correcta.

4. ¿El departamento de Crédito de la Cooperativa hace seguimiento luego de haber otorgado crédito al cliente?

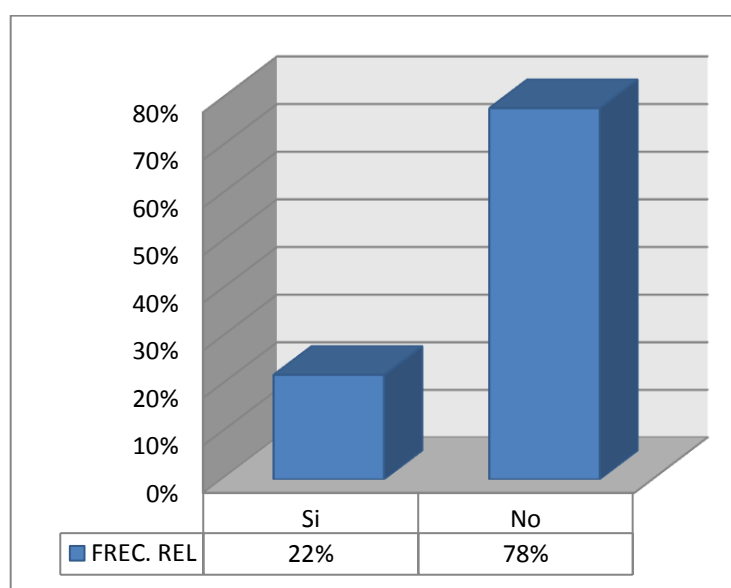
Cuadro 15: Seguimiento después del otorgamiento de crédito.

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	Si	11	22%
2	No	39	78%

FUENTE: Encuesta a los socios de Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce

Grafico 16: Seguimiento después del otorgamiento de crédito



FUENTE: Encuesta a los socios de Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce

Análisis. El 78% de los clientes de la Cooperativa Inti Ltda., manifiestan que el departamento de crédito no hace seguimiento luego del otorgamiento del crédito, mientras que 22% manifiesta que si hacen un seguimiento exhaustivo del crédito otorgado.

5. ¿El Departamento de Cobranza de la Cooperativa comunica a tiempo el vencimiento de sus valores a pagar?

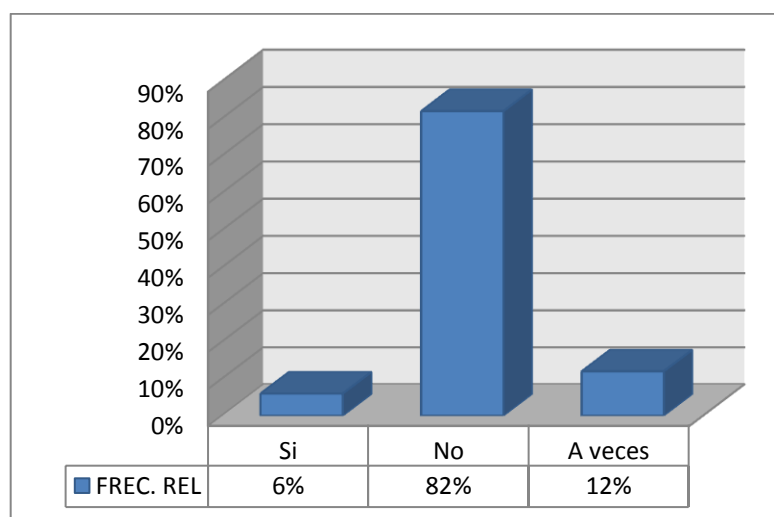
Cuadro 16: Comunicación a tiempo el vencimiento de los valores a pagar.

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	Si	3	6%
2	No	41	82%
3	A veces	6	12%

FUENTE: Encuesta a los socios de Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce

Grafico 17: Comunicación a tiempo el vencimiento de los valores a pagar



FUENTE: Encuesta a los socios de Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce

Análisis. Del total de clientes encuestados el 82% manifestó que no comunican el tiempo de vencimiento de los valores a pagar, mientras que el 12% dijeron que a veces les comunican pero no todos los meses, y el 6% manifiesta que si les comunican cada mes.

6. ¿El departamento de crédito ofrece formas flexibles de pago por la deuda que usted adquirió?

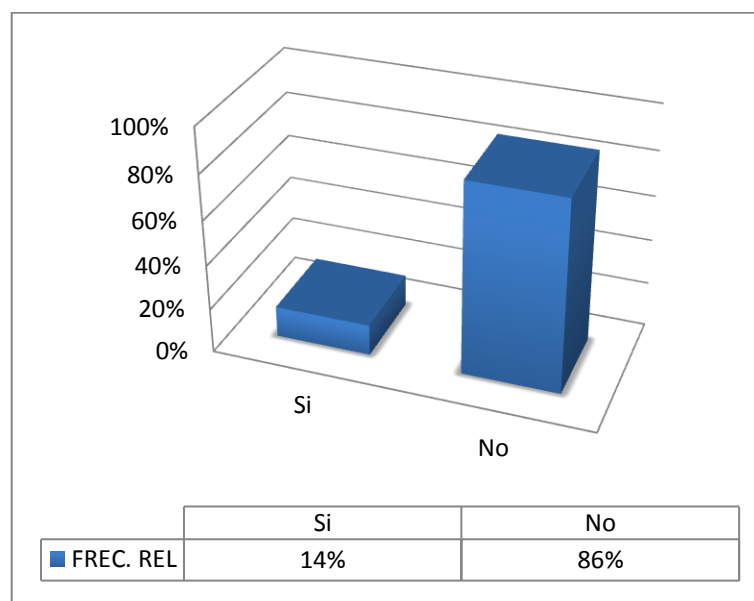
Cuadro 17: Formas Flexibles de Pago

OPCIONES	CATEGORÍA	FREC. ABS	FREC. REL
1	Si	7	14%
2	No	43	86%

FUENTE: Encuesta a los socios de Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce

Grafico 18: Formas Flexibles de Pago



FUENTE: Encuesta a los socios de Inti Ltda.

Elaborado por: Catherine Ponce

Análisis. El 86% de los clientes encuestados manifestaron que el departamento de crédito no da formas flexibles de pago cuando se retrasan en el pago mensual de sus cuotas, mientras tanto el 14% dice que si les han dado formas de pago.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

Diseño de un Modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral para la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTI LTDA., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

- Introducción

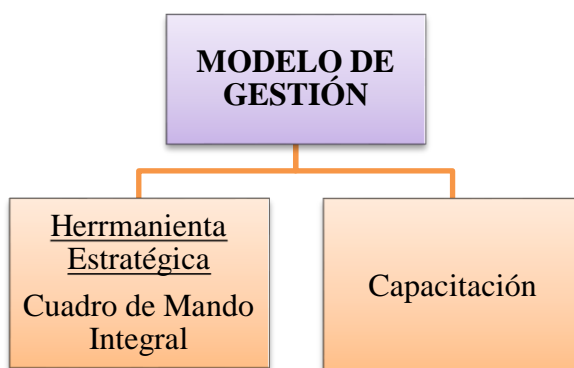
Desde el año 2011 la Institución Financiera presenta dificultades en la recuperación de los créditos otorgados por múltiples situaciones entre ellas: mal colocación de créditos, créditos entregados sin los requisitos fundamentales como también al no contar con la Asesoría Financiera ha generado el crecimiento del índice de morosidad, sobrepasando el índice normal determinado por el Sistema Financiero Nacional, a pesar de estos procesos desfavorables, la Institución no cuenta con técnicas, estrategias para recuperar la cartera vencida, creando dificultades en la entrega eficiente de nuevos créditos y retiros de ahorros de manera oportuna, limitando el crecimiento del capital por lo que en la actualidad no cuentan con una infraestructura propia que permita reducir gasto.

En los tres últimos años la Institución Financiera presenta pérdida por lo que están en riesgo de la intervención de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en este mismo periodo presenta elevado número de clientes que han solicitado créditos y muchos de ellos fueron aprobados sin previo análisis técnico al no poseer personal capacitado en esta área. Varios créditos fueron determinados con una fecha de entrega específica pero al no haber liquidez la mayor cantidad de solicitudes fueron postergadas a fechas diferentes de entrega, esto ha venido generando inconformidad en la totalidad de socios.

A pesar de estos acontecimientos trascendentales que requieren de soluciones inmediatas, la Institución Financiera no ha buscado estrategias o manera de intervención al problema y mucho menos se ha implementado el diseño de indicadores de gestión bajo el cuadro de mando integral orientado a la recuperación de cartera vencida.

A continuación detallamos el proceso a ser utilizado en el Modelo de Gestión.

Grafico 19: Proceso de Modelo de Gestión



FUENTE: Investigador.
Elaborado por: Caterine Ponce.

- Justificación

De acuerdo al análisis e interpretación de las encuestas aplicadas al personal administrativo y clientes la Cooperativa Inti Ltda., presenta dificultad en la recuperación de cartera vencida, alto grado de morosidad que supera el 9% de límite máximo establecido en la línea de éxito y limitación en la entrega de nuevos créditos.

La elaboración de esta propuesta fue factible al apoyarse en los conocimientos y criterios de los diferentes autores referentes al tema sustentado en el marco teórico de la investigación, y el apoyo del tutor y docentes.

La ejecución de la presente propuesta permitirá a la toma de decisiones a la Gerencia y al Departamento de Crédito para encaminar al proceso de recuperación de cartera vencida lo que beneficia a que la Institución Financiera cuente con recursos suficientes para la implementación de un servicio financiero eficaz y eficiente en la otorgación de nuevos créditos y servicios en general, de esta manera beneficiará a los socios de la matriz involucrados entre indígenas y mestizos de diferentes cantones de la provincia.

- **Factibilidad**

La presente propuesta cuenta con el apoyo de quienes conforman parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTI LTDA., quienes se beneficiaran de un modelo de gestión de crédito y cobranza más eficiente que permitirá prevenir y recuperar la morosidad en esta entidad financiera, proporcionando información adecuada al gerente, analistas de crédito y cobranzas, y a todo el personal que tenga relación con el área de crédito, obteniendo resultados que aporten al gerente en la prevención de la morosidad.

- **Objetivos**

Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral para la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “INTI” Ltda., del Cantón Riobamba de la Provincia de Chimborazo.

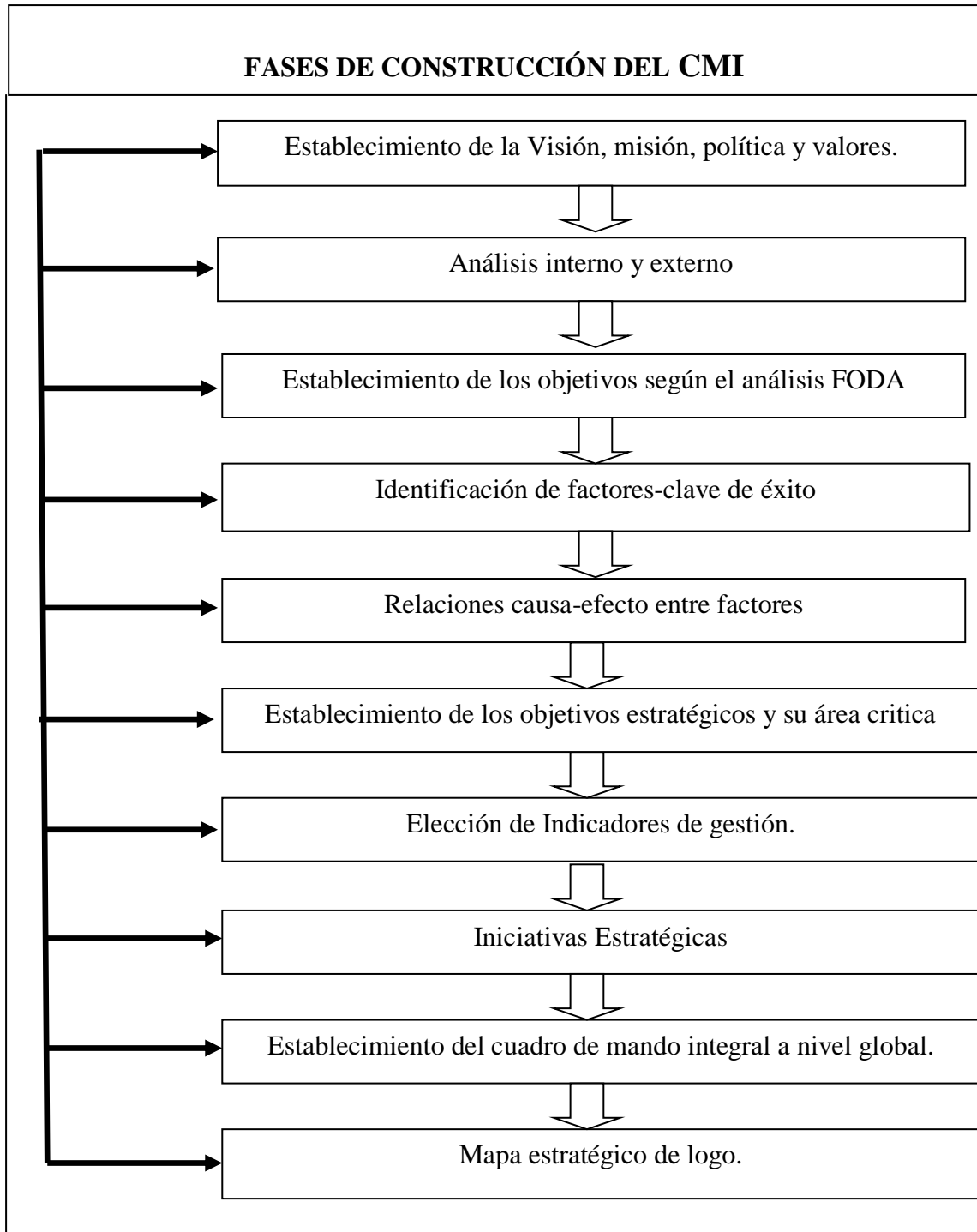
Objetivos Específicos

- Considerar los fundamentos teórica que permita determinar herramientas tendientes a solucionar la problemática.
- Determinar la metodología que permita realizar un diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Crédito y Recuperación de Cartera.
- Desarrollar los lineamientos generales, estrategias y políticas de gestión para la prevención y recuperación de la cartera vencida.

4.1. HERRAMIENTA ESTRATÉGICA CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1.1. Fases para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI) son:

Cuadro 18: Fases del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Adaptado de Kaplan, Robert S. y David P. Norton.

Elaborado por: Catherine Ponce.

4.1.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para el análisis y reestructuración de la misión, visión y objetivos se tomó en cuenta el análisis de los resultados de las encuestas, la situación actual en la calidad de servicios de créditos en general, parámetros técnicas de construcción de la Misión y Visión, en consenso con el personal administrativo se determina lo siguiente:

- **Misión**

Se analizaron las propuestas para la estructuración de la misión con la finalidad de ofrecer al cliente interno y externo una imagen de lo que es y para que existe “INTI LTDA”, tal como se lo da a conocer a continuación con las siguientes características:

Grafico 20: Características del Planteamiento de la Misión

¿Cuál es el negocio?	Intermediación de productos financieros.
¿Para qué existe la Cooperativa?	Para promover el desarrollo de sus socios.
¿Quiénes son nuestros clientes?	Personas naturales y jurídicas del sector, ciudad y provincia.
¿Cuáles son los productos o servicios?	Captación y colocación de recursos monetarios.
¿Cuáles son los principios y valores?	Puntualidad, adhesión voluntaria, trabajo en equipo, interés por la colectividad, eficiencia, credibilidad.

Fuente: Investigador.

Elaborado por: Catherine Ponce

Misión - Propuesta

Servir y contribuir con el desarrollo y fortalecimiento de las actividades emprendedoras de los asociados, mediante la administración de los recursos financiero de los socios a través de captaciones y concesión de crédito oportunos, para mejorar la calidad de vida de nuestros socios y clientes.

- **Visión**

La estructuración y propuesta de una nueva visión para “INTI LTDA” se presenta a través de un análisis pormenorizado con los directivos de la cooperativa, es decir que se trabajó en la propuesta con la finalidad de llegar a un acuerdo común y plasmar una idea general en donde todos estén de acuerdo, tal como se lo da a conocer a continuación con las siguientes características:

Grafico 21: Características del planteamiento de la Visión

Posición en el Mercado	Retador
Tiempo	5 años
Ámbito de Mercado	Provincial
Productos o Servicios	Productos Financieros diversificados de calidad
Valores y Principios	Respeto, puntualidad, eficiencia y trabajo en equipo.

Fuente: Investigador.

Elaborado por: Catherine Ponce

Visión- Propuesta

Ser una cooperativa reconocida e innovadora con servicios financieros que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los socios en los sectores desatendidos por la banca y alcanzar en el mediano plazo un sitio de prestigio en el mercado local y nacional demostrando seguridad, solidez y confianza.

- Objetivo General

Para tener una mejor idea de cómo se estructurarán los objetivos, se tomará en cuenta las siguientes consideraciones como a continuación se describe:

- ¿Es mensurable o verificable el objetivo? ¿Podrán usted y terceros afectados reconocerlo cuando se presente?
- ¿Es posible alcanzarlo o es viable?
- ¿Es éste flexible o adaptable?
- ¿Es éste congruente con el resto del plan?

Objetivo General - Propuesta

Fomentar el desarrollo de los socios a través de un portafolio de productos y servicios de captaciones y colocaciones de recursos monetarios con criterios de calidad que cubran las expectativas del cliente interno y externo y comunidad en general.

- Objetivos Específicos Actual

- + Tener desarrollo socio-económico a nivel local.
- + Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- + Obtener rentabilidad mediante la prestación de servicios financieros.

Grafico 22: Objetivos Específicos - Propuesta

PERSPECTIVA CORPORATIVA	OBJETIVOS
Crecimiento y rentabilidad	Consolidar la solidez de la cooperativa, como entidad financiera y de desarrollo de los socios y la comunidad con servicios de calidad, fortaleciendo el posicionamiento y la capitalización de la cooperativa.
Clientes y Mercado	Consolidar la solidez de la cooperativa, como entidad financiera y de desarrollo de los socios y la comunidad con servicios de calidad, fortaleciendo el posicionamiento y la capitalización de la cooperativa.
Planificación y gestión administrativa	Mejorar la gobernabilidad y eficiencia de gestión institucional, proporcionando una adecuada planificación y educación cooperativa.
Tecnología, investigación y desarrollo del recurso humano	Promover la integración con otras entidades de la misma línea en procura de mantener convenios de financiamiento y cooperación que permitan el crecimiento institucional.

Fuente: Investigador.

Elaborado por: Catherine Ponce

- **Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTI LTDA., son los siguientes:

Financiero

Diseñar un adecuado proceso de captación y así manejar una óptima liquidez financiera.

Cliente

Satisfacer las necesidades de los socios concediendo créditos oportunos con las condiciones favorables.

Proceso

Mejorar los procesos de gestión Administrativa para llegar a cumplir los objetivos.

Recurso Humano

Potenciar y fortalecer las capacidades mediante una capacitación constante a todo el personal.

- **Valores Éticos**

Los valores que se pondrán en prácticas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTI LTDA., en la presente investigación son:

- | | |
|---------------------|-----------------|
| - Interculturalidad | - Honestidad |
| - Cooperación | - Transparencia |
| - Solidaridad | - Sinergia |
| - Responsabilidad | - Calidad |

- **Valores Corporativos**

Los valores corporativos en una entidad financiera son muy importantes y la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTI LTDA., son los siguientes:

Agilidad: Para actuar todos dentro de un marco de puntualidad y oportunidad respecto al trabajo y a las necesidades de los socios de la institución.

Honestidad: Para todos los actos de la institución sean transparentes, se realicen con seriedad, justicia y ecuanimidad.

Respeto: A todas las personas como seres humanos, garantizando comunicación efectiva y un buen trato a todo nivel.

Confianza: Generando un ambiente seguro y cordial para la atención oportuna del socio.

Integración: Para fomentar y practicar relaciones fraternales entre compañeros y con toda institución que apoye el desarrollo del ser humano.

Creatividad: Desarrollando continuamente soluciones oportunas y competitivas acordes a las necesidades del mercado de la Cooperativa.

Entusiasmo: Trabajar con dedicación y convicción

Fidelidad: A nuestro cliente y proveedores.

Reglas Claras: La Cooperativa mantiene políticas claras para el cliente interno y externo.

- **Filosofía**

La COAC “INTI LTDA., tiene como filosofía institucional brindar sus servicios financieros al sector rural aplicando tres principios básicos como pilares fundamentales de la estructura ética moral para el desempeño de sus actividades, que son:

1. Respeto a la persona humana.
2. Prioridad de servicios a los clientes.
3. Mejoramiento continuo.

- **Servicios**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “INTI” LTDA., ofrece a sus socios un sin número de servicios.

- Ahorro a la Vista
- Depósitos a Plazo Fijo
- Depósitos en Certificados de Aportación
- Crédito para toda necesidad
- Depósitos y Transferencia desde otras provincias
- Depósitos y retiros ilimitados en cualquiera de nuestras oficinas.
- SOAT.
- Transferencias Bancarias.

4.1.3. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO (FODA)

Para realizar el análisis situacional se tomó en cuenta la matriz FODA y también en relación con el problema de alto índice de morosidad, los cuales permitieron establecer objetivos.

Cuadro 19: Matriz Foda de la Coac INTI LTDA.

MATRIZ FODA DE LA COAC INTI LTDA.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Poseer ubicación estratégica en la ciudad de Riobamba (sector Plaza de toros)</p> <p>Ser una cooperativa sin antecedentes negativos.</p> <p>Tener los documentos en regla con los organismos de control.</p> <p>Trabajar en equipo (directivos, empleados y socios)</p>	<p>No tener políticas de crédito definidas.</p> <p>No contar con un manual de crédito.</p> <p>Alto grado de morosidad.</p> <p>No poseer un programa de capacitación para empleados y directivos.</p> <p>No contar con instalaciones propias.</p> <p>No contar con procesos de control interno.</p> <p>No contar con personal especializado en las diferentes áreas.</p> <p>Limitada infraestructura en mobiliario, equipo y tecnología.</p> <p>No ser rentables</p> <p>Poseer poco capital para atender los requerimientos de los clientes.</p> <p>No contar con tecnología de punta.</p>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>Facilidades que otorgan otras instituciones en los mismos servicios.</p> <p>Bajas tasas de interés en el mercado cooperativo.</p> <p>Bajos rendimientos financieros en las captaciones de inversiones.</p>	<p>Abrir nuevas sucursales y expandirse a nivel regional.</p> <p>Recibir asistencia técnica y capacitación por funcionarios de los organismos de control.</p> <p>Captar recursos económicos con costos financieros bajos de ONGs</p> <p>Captar más socios en la ciudad de Riobamba.</p> <p>Alto crecimiento de otras COAC.</p>

Fuente: COAC INTI LTDA.

Elaborado por: Catherine Ponce.

4.1.4. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA Y ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS

Cuadro 20: Establecimiento de Objetivos-Perspectiva Financiera

FACTOR INTERNO	FACTOR EXTERNO
<p>+F: Trabajar en equipo (Directivos, Empleados y socios) -D: Alto grado de morosidad.</p> <p>OBJETIVO F-D</p> <p>Recuperar la Cartera Vencida aprovechando la capacidad de Trabajar en equipo entre Directivos, Empleados y Socios.</p>	<p>+O: Captar recursos económicos con costos financieros bajos en ONGs. -A: Bajos rendimientos financieros en las captaciones de inversiones.</p> <p>OBJETIVO F-A</p> <p>Obtener rentabilidad aprovechando la confianza y seguridad de la Cooperativa para influir en inversionistas nuevos.</p>

Fuente: Matriz FODA COAC INTI LTDA.

Elaborado por: Catherine Ponce

Cuadro 21: Establecimiento de Objetivos-Perspectiva del Cliente

OBJETIVO 1	OBJETIVO 2
<p>+O: Abrir nuevas sucursales y expandirse a nivel regional. -D: Limitada infraestructura en mobiliario, equipo y tecnología..</p> <p>OBJETIVO O-D</p> <p>Satisfacer las necesidades con servicios de calidad de manera eficaz y eficiente.</p>	<p>+O: Captar más socios en la ciudad de Riobamba. -A: Bajas tasas de interés en el mercado competitivo.</p> <p>OBJETIVO O-A</p> <p>Ofrecer varios servicios con bajas tasas de interés en créditos.</p>

Fuente: Matriz FODA COAC INTI LTDA.

Elaborado por: Catherine Ponce

Cuadro 22: Establecimiento de Objetivos-Perspectiva Procesos Internos

OBJETIVO 1	OBJETIVO 2
<p>+O: Captar recursos económicos con costos financieros bajos de ONGs. -D: No ser rentables.</p> <p align="center">OBJETIVOS O-D</p> <p>Otorgar nuevos créditos de manera eficaz y eficiente.</p>	<p>+O: Recibir asistencia técnica y capacitación por funcionarios de los organismos de control. -D: Alto grado de morosidad. -D: No contar con procesos de control interno. -D: No contar con un manual de crédito definido.</p> <p align="center">OBJETIVO O-D1-D2-D3</p> <p>Incentivar al pago puntual de créditos para disminuir cartera vencida por medio de mecanismos alternativos viables.</p>
OBJETIVO 3	
<p>+F: Ser una institución Financiera sin antecedentes negativos. -D: Poseer poco capital para atender los requerimientos de los clientes.</p> <p align="center">OBJETIVOS F-D</p> <p>Incrementar inversiones a través de la credibilidad institucional.</p>	

Fuente: Matriz FODA COAC INTI LTDA.

Elaborado por: Caterine Ponce

Cuadro 23: Establecimiento de Objetivos-Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVO 1	OBJETIVO 2
<p>+O: Recibir asistencia técnica y capacitación por funcionarios de los organismos de control.</p> <p>-D: No poseer un programa de capacitación para empleados y directivos.</p> <p align="center">OBJETIVO O-D</p> <p>Promover al personal de área de crédito para recuperación de cartera mediante un programa de incentivos.</p>	<p>+O: Alto crecimiento de otras COAC.</p> <p>-D: No contar con equipos tecnología de punta.</p> <p align="center">OBJETIVO O-D</p> <p>Mejorar continuamente en tecnología, adecuación de la infraestructura y servicios de calidad.</p>

Fuente: Matriz FODA COAC INTI LTDA.

Elaborado por: Caterine Ponce

4.1.5. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES CONSIDERANDO LOS OBJETIVOS ANÁLISIS FODA

A partir del análisis interno y externo de la Matriz FODA, los factores claves de éxito de una Instituciones Financiera, en relación con el problema de alto índice de morosidad que presenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTI LTDA., se logra determinar los factores clave correspondientes a las cuatro perspectivas definidas en base al cuadro de mando integral, que permitieran la recuperación de cartera vencida, en relaciones de causa-efecto, en este sentido, se establece los factores claves de éxito:

Cuadro 24: Factores Clave

PERSPECTIVA	FACTORES CLAVE
FINANCIERA	Recuperación de Cartera Vencida Utilidad
CLIENTES	Clientes Satisfechos Múltiples Servicios
PROCESOS INTERNOS	Alternativas viables de cobro (manual de crédito y cobranza) Control de otorgamiento de crédito. Nuevos Créditos Captar inversiones Seguimiento de los créditos otorgados.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Asesoramiento técnico y capacitación Incentivos y motivación Tecnología Innovación Infraestructura propia

Fuente: Análisis FODA COAC INTI LTDA.

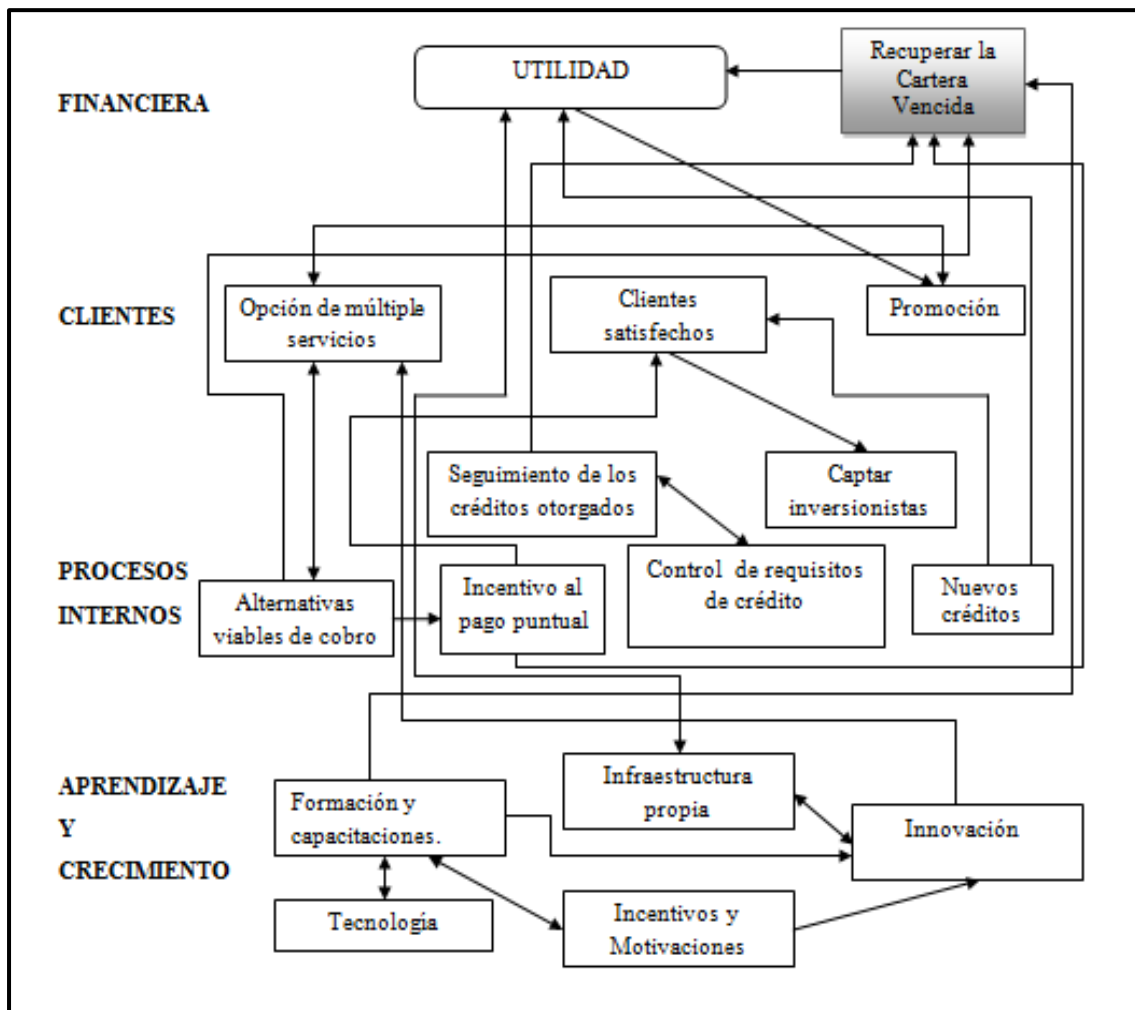
Elaborado por: Catherine Ponce

- Relaciones Causa-Efecto entre factores

En la relación causa-efecto pudimos relacionar las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral con los factores clave determinando así que en la perspectiva **Financiera** pretende recuperar la cartera vencida y la generación de utilidades mediante la recuperación de la misma, en cuanto a la perspectiva del **Cliente** los elementos determinados son varios como: múltiples servicios con calidad y calidez y mediante ello la satisfacción del cliente. En la perspectiva de **Procesos Internos** los factores claves son: alternativas viables de cobro (manual de crédito y cobranza), control en el

otorgamiento de crédito y seguimiento en los créditos otorgados en la perspectiva de **Formación y Crecimiento**, determinamos la formación y capacitación de funcionarios y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTI LTDA., incentivo y motivación así como también infraestructura propia.

Cuadro 25: Relaciones Causa-Efecto entre factores



Fuente: Análisis FODA COAC INTI LTDA.

Elaborado por: Catherine Ponce

Análisis.- Respecto a la **perspectiva de aprendizaje y crecimiento**, se considera como eje importante ya que permite generar a futuro la sostenibilidad y sustentabilidad por lo que se debe tener en cuenta estos grandes factores como: La formación y capacitación, que permite contar con personal técnico idóneo en las áreas determinadas, apoyan con estrategias de incentivos que motiven alcanzar una labor eficaz y eficiente del personal administrativo a la vez la satisfacción plena del personal, esto generará a la innovación cooperativo como alcanzar a la posesión de una infraestructura propia.

Respecto a los **procesos internos**, es importante la determinación de alternativas viables de cobro como incentivos a pago puntual, que encamina y estimula al pago de los créditos en especial de socios con morosidad a través del establecimiento de estrategias de control interno a créditos otorgados, entrelazando con mecanismos de captación de inversionistas permitirá fortalecer la liquidez de la Institución, para la otorgación de nuevos crédito de manera oportuna.

En cuanto al área de **clientes**, es trascendental la implementación de: Opciones múltiples de servicio encaminado a la satisfacción de las necesidades del cliente, a través de un plan de promoción y publicidad que permita ganar imagen, posesión en el mercado en determinación de la calidad de servicios lo que determina la diferencia Institucional,

En la **perspectiva financiera**, uno de los punto trascendentales es la **Recuperación de cartera**, mismo que, directamente influye en la generación de la utilidad de la Institución Financiera en interrelación entre todos los factores claves anteriormente mencionados, la generación de utilidad permite la determinación de la calidad, eficiencia, eficacia, sostenibilidad y sustentabilidad de la Cooperativa Ahorro y Crédito INTI LTDA., y esto permite la implementación de servicio innovadores, satisfacción del personal administrativo, socios y ejecución de infraestructura propia y nuevas agencias a nivel Local y Regional.

4.1.6. Establecimiento de los objetivos estratégicos y su área crítica

Una vez que se realizó en análisis de las matriz FODA donde se determina objetivos en relación a las dificultades internas y externas que la Institución presenta en el transcurso de su vida Financiera, este proceso permitió en concordancia a establecer los factores claves de éxitos que encaminen a corregir los problemas presentados estableciendo modelos de gestión propias de la Institución a través de paradigmas encaminados al éxitos.

Una vez planteado los factores claves y su relaciones causa-efecto entre factores se establece los objetivos estratégicos y su área crítica en el cuadro N° 26 que a continuación aparece, se define los alcances que debe lograr la entidad en cada una de

las perspectivas, financieras, cliente, control interno, aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto, cada objetivo estratégico ligado a un de estas se comienza a leer de abajo hacia arriba para comunicar la lógica del cuadro.

Cuadro 26: Establecimientos de Objetivos y Áreas Críticas

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ÁREAS CRITICAS
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad	DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA
	Disminuir el índice de cartera vencida de la Cooperativa.	
CLIENTE	Satisfacer las necesidades de los clientes.	CLIENTES
	Ofrecer varios servicios.	
	Promover un plan de promoción.	
PROCESO INTERNO	Incentivar al pago puntual de créditos.	CLIENTES E INVERSIONISTAS
	Establecer el control interno de la documentación de crédito.	
	Otorgar nuevos créditos de manera eficaz y eficiente.	
	Captar nuevos clientes e inversionistas.	
	Realizar seguimiento de los clientes otorgados.	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Implementar programas y mecanismos de innovación. Formación y capacitación al personal administrativo, empleado y cliente.	RECURSOS HUMANOS
	Mejoramiento continuo en tecnología adecuación de la infraestructura.	
	Contar con infraestructura propia	

Fuente: Análisis FODA COAC INTI LTDA.

Elaborado por: Catherine Ponce

4.1.7 Indicadores de gestión

Una vez establecido los objetivos estratégicos, es necesario medir los mismos por medio de indicadores de gestión para cada una de las cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento, de manera que se determine el grado de consecución.

Para los objetivos estratégicos se define una gama limitada de Indicadores de Gestión:

Financiera

- + Solvencia o liquidez
- + Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)
- + Rentabilidad sobre activos (ROA)
- + Retorno sobre la inversión (ROI)
- + Rendimiento sobre el capital
- + Índice de Morosidad
- + Montos recuperados

Cliente

- + Satisfacción
- + Encuesta de satisfacción del cliente
- + Nivel de atención al cliente
- + Fidelidad del cliente
- + Demanda de crédito
- + Retención del cliente
- + Servicios utilizados
- + Servicio demandados
- + Incremento de Socios
- + Recuperación de crédito por publicidad

Proceso Interno

- + Alternativas
- + Utilidad del incentivo
- + Control Interno a créditos
- + Total de nuevo crédito entregado al mes
- + Tiempo de respuesta
- + Solicitud de crédito
- + Porcentaje de clientes nuevos
- + Total de inversiones
- + Captación de Cliente
- + Control de Inversión
- + Cumplimiento en seguimiento de créditos otorgados

Aprendizaje y Crecimiento

- + Empleados técnicos
- + Planificación implementada
- + Empleados profesionales
- + Grado de incentivo
- + Nivel de gestión de cobranzas
- + Gasto en equipamiento y adecuación
- + Gasto de Infraestructura

Basando en la problemática Institucional encaminadas a dar solución a las dificultades de la COAC INTI LTDA., que después permitirán evaluar el grado de consecución de los objetivos estratégicos.

- Formulación de indicadores de gestión de la Perspectiva Financiera

Desde la perspectiva financiera, los indicadores de gestión deben responder a las expectativas económicas, es una relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otros informes contables de la Institución con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma.

Cuadro 27: Indicadores de Gestión-Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE GESTIÓN
Alcanzar la rentabilidad	<p>- Solvencia o liquidez = Activo Corriente/Pasivo Corriente.</p> <p>- Rentabilidad sobre patrimonio (ROE) = (Utilidad Neta/Total Patrimonio) x 100.</p> <p>- Rentabilidad sobre activos (ROA) = (Utilidad Neta/Activos) x 100.</p> <p>- Retorno sobre la inversión (ROI) = (Utilidad Neta/Total de Inversión) x 100.</p> <p>- Rendimiento sobre el capital = (Utilidad Neta/Capital Total)</p>
Recuperar la cartera vencida	<p>- Índice de Morosidad) = (Cartera vencida/Cartera Total) x 100.</p> <p>- Montos recuperados = (Montos recuperados / Montos por recuperar) x 100.</p>

Fuente: Objetivos Estratégicos COAC INTI LTDA.

Elaborado por: Catherine Ponce

Formulación de indicadores de gestión de la perspectiva Cliente.

La construcción de los Indicadores de la perspectiva clientes, permite que la Institución tome las decisiones de manera asertiva y oportuna con el fin de garantizar el ofrecimiento de servicio de calidad que permita su satisfacción a través de múltiples servicios sustentadas con un plan de campaña publicitaria y de promoción, que finalmente se logrará su evolución y el nivel de satisfacción de los clientes en base a la problemática presentada por la Institución Financiera.

Cuadro 28: Indicadores de gestión de la Perspectiva Cliente

PERSPECTIVA CLIENTES	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE GESTIÓN
Satisfacer las necesidades de los clientes	<p>Satisfacción = $(N^{\circ} \text{ de quejas recibidas} / \text{Total de clientes}) \times 100$.</p> <p>Encuesta de satisfacción del cliente = $(N^{\circ} \text{ total de encuestas de satisfacción a usuarios} / N^{\circ} \text{ total de encuestas planificadas dentro y fuera de la Institución}) \times 100$.</p> <p>Nivel de atención al cliente = $(\text{Total de socios atendidos} / \text{Total de socios}) \times 100$.</p> <p>Fidelidad del cliente = $(N^{\circ} \text{ de clientes frecuentes} / \text{Total de clientes}) \times 100$.</p> <p>Demanda de crédito = $(N^{\circ} \text{ de crédito otorgados} / \text{Número de créditos planificados}) \times 100$.</p> <p>Retención del cliente = $(N^{\circ} \text{ de clientes fin de periodo} / N^{\circ} \text{ de clientes iniciales}) \times 100$.</p>
Ofrecer múltiples servicios	<p>Servicios utilizados = $(\text{Tipos de servicios} / \text{Total de socios que utilizan}) \times 100$.</p> <p>Servicios demandados = $(N^{\circ} \text{ de servicios demandados} / N^{\circ} \text{ de servicios ofrecidos}) \times 100$.</p>
Establecer un plan de promoción	<p>Incremento de socios = $(\text{Campaña publicitaria} / \text{Socios nuevos}) \times 100$.</p> <p>Recuperación de crédito por publicidad = $(\text{Total gasto en publicidad} / \text{Total de cobro de créditos en mora}) \times 100$.</p>

Fuente: Objetivos Estratégicos COAC INTI LTDA.

Elaborado por: Catherine Ponce

- **Formulación de Indicadores de la Perspectiva Proceso Interno**

En relación a los procesos internos, se establece en función del problema específico que es el alto grado de morosidad el cual, mediante procesos estratégicos e indicadores idóneos encaminen a la reducción de la misma, que permitan sobresalir la Institución mediante el establecimiento de procesos internos eficaces que den alternativas viables a los clientes y mediante una formación empresarial en base al problema interno al personal administrativo que luego de un proceso de ejecución a través de los indicadores de gestión específicos del área se determinara los resultados de logros cualitativo y cuantitativo según el enfoque del problema.

Cuadro 29: Indicadores de gestión de la Perspectiva Proceso Interno

PERSPECTIVA PROCESO INTERNO	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE GESTIÓN
Generar alternativas viables de cobro de crédito en mora.	- Alternativas = (Tipos de alternativas/Carteras cobradas) x 100.
Incentivar al pago puntual de créditos.	- Utilidad del incentivo = (N° de Pagos puntuales de créditos / Gastos de incentivo)x 100.
Establecer el control interno de la documentación de crédito antes de su aprobación.	- Control Interno a créditos = (Total de carpetas con requisitos incompletos / Total de carpetas aprobado) x 100.
Otorgar nuevos créditos de manera eficaz y eficiente.	- Total de nuevo crédito entregados al mes =(Otorgación del total créditos al mes /Número de créditos demandados al mes) x 100. - Tiempo de respuesta =Tiempo real de entrega / Tiempo programado de entrega. - Solicitud de crédito =Tiempo establecido en el reglamento / Tiempo que tiene la aprobación de un crédito.
Captar nuevos clientes e inversionistas.	- Porcentaje de clientes nuevos = (No de socios nuevos/ No socios actuales) x100. - Total de inversiones = (No de inversionistas nuevos/ No inversiones actuales) x 100. - Captación de Cliente =Porcentaje de clientes nuevos (Número de ingresos de carpetas por cédula)/ Base total.
Realizar seguimiento de los créditos otorgados.	- Control de Inversión = (Total de seguimiento de créditos otorgados / Crédito total) x100. - Cumplimiento en seguimiento de créditos otorgados = (Visitas realizadas por mes / visitas esperadas por mes) x 100.

Fuente: Objetivos Estratégicos COAC INTI LTDA.

Elaborado por: Catherine Ponce

- Formulación de Indicadores de Gestión de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Por último, en cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se trata de asegurar la permanencia del personal administrativo y su desenvolvimiento de manera técnica a través de una formación continua con enfoque futurista de crecimiento que al final de un período específico permitirá su evolución por medios de los indicadores de gestión que facilitaran medir los objetivos planteados encaminados a dar solución en base al problema planteado.

Cuadro 30: Indicadores de Gestión Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

PERSPECTIVA APREDIZAJE Y CRECIMIENTO	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE GESTIÓN
Implementar programas y mecanismo de Innovación, formación y capacitación al personal administrativo, empleados y clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Empleados técnicos= (Número de Empleados capacitados / Total de empleados) x 100. - Planificación implementada=(N° de capacitaciones realizadas/ Total capacitaciones planificadas) x 100. - Empleados profesionales= (N° de profesionales con título de tercer nivel / Total empleado).
Promover al personal de área de crédito por recuperación de cartera mediante un programa de incentivo y motivación.	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de incentivo= (Personal que recibe incentivos / Total del persona) x 100. - Nivel de gestión de cobranzas=(Montos recuperados/Montos por recuperar) x 100.
Mejoramiento continuo en tecnología adecuación de la infraestructura.	<ul style="list-style-type: none"> - Gasto en equipamiento y adecuación=(Gastos en equipamiento / utilidad) x 100.
Contar con infraestructura propia.	<ul style="list-style-type: none"> - Gasto de Infraestructura = (Gasto por Infraestructura/Rentabilidad total) x 100.

Fuente: Objetivos Estratégicos COAC INTI LTDA.

Elaborado por: Catherine Ponce

4.1.8. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTI LTDA.

En el cuadro N° 31, se describen las acciones que se deben emprender para cumplir con los objetivos estratégico. Al igual que el cuadro anterior, las iniciativas están ligadas a objetivos y estos a las mismas perspectivas, financiera, cliente, control interno y aprendizaje y crecimiento.

Cuadro 31: Iniciativas Estratégicas de la Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE GESTIÓN	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Alcanzar la rentabilidad	<p>Solvencia o liquidez = Activo corriente / Pasivo corriente.</p> <p>Rentabilidad sobre patrimonio (ROE) = (Utilidad neta / Total Patrimonio) x 100.</p> <p>Rentabilidad sobre activos (ROA) = (Utilidad neta/Activos) x 100.</p> <p>Retorno sobre la inversión (ROI) = (Utilidad neta / total de inversión) x 100.</p> <p>Rendimiento sobre el capital = Utilidad neta / Capital total</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir gastos operativos. - Reducir tasas de interés en las inversiones. - Presentar proyectos a Instituciones de apoyo social. - Recuperar la cartera vencida.
Recuperar la cartera vencida	<p>Índice de Morosidad = (Cartera vencida / Cartera Total) x 100.</p> <p>Montos recuperados = (Montos recuperados / Montos por recuperar) x 100.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Emitir semanalmente el listado de todos los créditos que se encuentren en situación de mora. - Generar alternativas viables de cobro de créditos en mora. - Incentivar al personal del área de créditos a la recuperación de Cartera Vencida. - Mejorar el nivel de colocación y captaciones. - Establecer políticas de cobranza.

Fuente: Objetivos Estratégicos COAC INTI LTDA.

Elaborado por: Catherine Ponce

Cuadro 32: Iniciativas Estratégicas de la Perspectiva Cliente

PERSPECTIVA CLIENTES		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE GESTIÓN	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Satisfacer las necesidades de los clientes	<p>Satisfacción = $(N^{\circ} \text{ de quejas recibidas} / \text{Total de clientes}) \times 100$.</p> <p>Encuesta de satisfacción del cliente= $(N^{\circ} \text{ de total de encuestas de satisfacción a usuarios} / N^{\circ} \text{ total de encuestas planificadas dentro y fuera de la Institución}) \times 100$.</p> <p>Nivel de Atención al cliente: $(\text{Total de socios atendidos} / \text{Total de socios}) \times 100$.</p> <p>Fidelidad del cliente= $(N^{\circ} \text{ de clientes frecuentes} / \text{Total de clientes}) \times 100$.</p> <p>Demanda de crédito= $(N^{\circ} \text{ de créditos otorgados} / \text{Número de créditos planificados}) \times 100$.</p> <p>Retención del cliente = $(N^{\circ} \text{ de clientes fin de periodo} / N^{\circ} \text{ de clientes iniciales}) \times 100$.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informar al socio sobre nuestros productos y servicios. - Asesorar al socio de la manera más adecuada en el momento de realizar cualquier transacción. - Fortalecer la cobertura nacional a través de consolidación de agencias. - Definir y establecer políticas de servicio, normas de atención al cliente interno y externo.
Ofrecer múltiples servicios.	<p>Servicios utilizados= $(\text{Tipos de servicios} / \text{Total de socios que utilizan}) \times 100$.</p> <p>Servicio demandados= $(N^{\circ} \text{ de servicios demandados} / N^{\circ} \text{ de servicios ofrecidos}) \times 100$.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales para el envío de remesas - Ofrecer cajero automático. - Realizar capacitación agrícola, inversión de negocios, micro emprendimientos. - Servicio electrodomésticos, patio de carros, auto lujos, Neumáticos, etc.
Establecer un plan de Promoción.	<p>Incremento de socios= $(\text{Campaña publicitaria} / \text{Socios nuevos}) \times 100$.</p> <p>Recuperación de crédito por publicidad= $(\text{Total gasto en publicidad} / \text{Total de cobro de créditos en mora}) \times 100$.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar convenios con medios de comunicación.

Fuente: Objetivos Estratégicos COAC INTI LTDA.

Elaborado por: Catherine Ponce

Cuadro 33: Iniciativas Estratégicas de la Perspectivas Proceso Interno

PERSPECTIVA PROCESO INTERNO		
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES DE GESTIÓN	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Generar alternativas viables de cobro de crédito en mora.	Alternativas = (Tipos de alternativas / Carteras cobradas) x 100	<ul style="list-style-type: none"> - Renegociación de la deuda cuando este haya cancelado más de 50% de modo que la nueva obligación adquirida será por la diferencia. - Tomar de la cuenta de encaje para el pago de la letra vencida.
Incentivar al pago puntual de créditos.	Utilidad del insentivo = (Nº de pagos puntuales de créditos / Gastos de incentivo) x 100.	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución de porcentaje del crédito a la cancelación del 80% sin morosidad al total de crédito. - Pago a la fecha exacta de cada 3 cuotas el socio automáticamente pasara a ser acreedor de un número que le asignara el sistema para participar en el sorteo de un premio. - Tarjetas de descuento en supermercados.
Establecer el control interno de la documentación de crédito antes de su aprobación.	Control Interno a créditos = (Total de carpetas con Requisitos incompletos / Total de carpetas aprobado) x 100.	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con un manual de procedimientos para otorgar créditos. - Determinar el personal indicado para la ejecución control interno de los requisitos de los Créditos.
Otorgar nuevos créditos de manera eficaz y eficiente.	<p>Total de nuevo crédito entregados al mes = (Otorgación del total créditos al mes / Número de créditos demandados al mes) x 100.</p> <p>Tiempo de respuesta = Tiempo real de entrega / Tiempo programado de entrega.</p> <p>Solicitud de crédito = Tiempo establecido en el reglamento / Tiempo que tiene la aprobación de un crédito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Agilizar los procesos que conllevan a la a probación del crédito de manera eficaz y eficiente y seguro. - Determinación de un técnico especializa en revisión, aprobación y otorgación final de créditos.
Captar nuevos clientes e inversionistas.	<p>Porcentaje de clientes nuevos = (No de socios nuevos / No socios actuales) x 100.</p> <p>Total de inversiones = (No de inversionistas nuevos / No inversiones actuales) x 100.</p> <p>Captación de cliente = Porcentaje de clientes nuevos (Número de ingresos de carpetas por cédula) / Base total.</p>	Contar con una persona especialista en captaciones de inversionistas.
Realizar seguimiento de los créditos otorgados.	<p>Control de Inversión = (Total de seguimiento de créditos otorgados / Crédito total) x 100.</p> <p>Cumplimiento en seguimiento de créditos otorgados= (Visitas realizadas por mes / visitas esperadas por mes) x 100.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el seguimiento pertinente a créditos una vez transcurrido 8 días, para verificar la veracidad y alentar el cumplimiento del compromiso asumido e incentivos respectivos. - Verificar si el financiamiento ha contribuido positiva y negativamente.

Fuente: Objetivos Estratégicos COAC INTI LTDA.

Elaborado por: Catherine Ponce

Cuadro 34: Iniciativas Estratégicas de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
OBJETIVOS	INDICADORES DE GESTIÓN	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Implementar programas y mecanismo de innovación, formación y capacitación al personal administrativo, empleados y clientes.	<p>Empleados técnicos = (Número de Empleados capacitados / Total de empleados) x 100.</p> <p>Planificación implementada = (N° de capacitaciones realizadas / Total capacitaciones planificadas) x 100.</p> <p>Empleados profesionales= (N° de profesionales con título de tercer nivel / Total empleado).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar sus conocimientos en sus áreas para un mejor desempeño de sus funciones. - Socialización de técnicas y mecanismos de reducción de morosidad. - Taller de innovación, liderazgo social y cooperativismo. - Implementar en la COAC Mushuc Nan Ltda., una cultura de servicio al cliente con capacitación continua.
Promover al personal de área de crédito por recuperación de cartera mediante un programa de incentivo y motivación.	<p>Grado de incentivo = (Personal que recibe incentivos / Total del persona) x 100.</p> <p>Nivel de gestión de cobranzas = (Montos recuperados / Montos por recuperar) x 100.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tramitar con el Consejo de administración: Incentivo económico, reconocimiento público, entrega de placas. - Realizar convenios, con los principales centros de capacitación profesional, para impartir cursos periódicos a los empleados del área de cobranzas.
Mejoramiento continuo en tecnología adecuación de la infraestructura.	<p>Gasto en equipamiento y adecuación = (Gastos en equipamiento / utilidad) x 100.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Asignar recursos para el mejoramiento de las áreas tecnológicas. - Readecuar las instalaciones con el apoyo del personal técnico. - Actualizar y/o adquirir los equipos Técnicos, red de la Cooperativa para tener un mayor crecimiento de socios y clientes.
Contar con infraestructura propia.	<p>Gasto de Infraestructura = (Gasto por Infraestructura / Rentabilidad total) x 100.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar asesoría técnicos en construcciones y diseños de infraestructuras de Instituciones Financieras. - Adquisición de terrenos. - Buscar apoyos Interinstitucionales que provean de materiales de construcción o que financien recursos económicos.

Fuente: Objetivos Estratégicos COAC INTI LTDA.

Elaborado por: Catherine Ponce

4.1.9. ESTABLECIMIENTO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A NIVEL GLOBAL

Se establece el Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTI LTDA., a partir del análisis de la matriz FODA, y los créditos otorgados y por recuperar donde se determina objetivos estratégicos aprovechando las fortalezas y oportunidades que permiten eliminar las debilidades y contrarrestar las amenazas.

De acuerdo a las necesidades y el análisis de la Matriz FODA de la Cooperativa es posible de implementar la propuesta establecida sobre el diseño del Cuadro Mando Integral, a la vez puede variar el diseño de cuadro de mando integral en base a la situación actual de la Cooperativa, para ello es importante la actitud favorable del Gerente general, los Jefes Agencias y el Jefe de Crédito de la COAC INTI LTDA., con una actitud optimista.

En elaboración del presente diseño de cuadro de mando integral el punto estratégico fue la comunicación explícita e implícita (las reuniones, debates sobre objetivos e indicadores, etc.)

Este cuadro de mando integral una vez diseñado y concretado deberá integrarse en las distintas fases de la gestión, así:

- Facilitará el diálogo con el personal, de forma que pueda servir para analizar el grado de consecución de los objetivos estratégicos, análisis de las acciones correctivas y evaluar el desempeño determinando los incentivos a conceder.
- Mejorará la toma de decisiones del Gerente y Jefe de crédito, identificando las alternativas y seleccionando las más adecuadas.
- Comunicar la estrategia a todas las áreas de la Institución Financiera consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
- Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.
- Designar responsabilidades para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Recuperar la cartera vencida.

Cuadro 35: Cuadro de Mando Integral a nivel global-Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE GESTIÓN	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	META	RESPONSABLES	TIEMPO
Alcanzar la rentabilidad	Solvencia o liquidez = Activo corriente / Pasivo corriente. Rentabilidad sobre patrimonio (ROE) = (Utilidad neta / Total patrimonio) x 100. Rentabilidad sobre activos (ROA) = (Utilidad neta/Activos) x 100. Retorno sobre la inversión (ROI) = (Utilidad neta / Total de inversión) x 100. Rendimiento sobre el capital = Utilidad neta / Capital total	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir gastos operativos. - Reducir tasas de interés en las inversiones. - Presentar proyectos a Instituciones de apoyo social. - Recuperar la cartera vencida. 	70%	Gerente general. Jefe de crédito. Consejo de administración. Consejo de vigilancia.	6 meses
Recuperar la cartera vencida	Índice de Morosidad = (Cartera vencida / Cartera Total) x 100. Montos recuperados = (Montos recuperados / Montos por recuperar)x 100.	<ul style="list-style-type: none"> - Emitir semanalmente el listado de todos los créditos que se encuentren en situación de mora. - Generar alternativas viables de cobro de créditos en mora. - Incentivar al personal del área de créditos a la recuperación de cartera vencida. - Mejorar el nivel de colocación y captaciones. - Establecer políticas de cobranza. 	80%	Gerente general. Jefe crédito. Asesor de crédito. (Por contratar) Personal técnico en control en requisitos. (Por contratar). Personal técnico de en seguimiento de créditos. (Por contratar)	6 meses

Fuente: Objetivos Estratégicos COAC INTI LTDA.

Elaborado por: Catherine Ponce

Cuadro 36: Cuadro de Mando Integral a nivel global Perspectiva Cliente

PERSPECTIVA CLIENTE					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE GESTIÓN	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	META	RESPONSABLES	TIEMPO
Satisfacer las necesidades de los clientes	<p>Satisfacción = (N° quejas recibidas/ Total de clientes) x 100.</p> <p>Encuesta de satisfacción del cliente= (N° total de encuestas de satisfacción a usuarios / N° total de encuestas planificadas dentro y fuera de la Institución) x 100.</p> <p>Nivel de Atención al cliente: (Total de socios atendidos/ Total de socios) x 100.</p> <p>Fidelidad del cliente= (N°clientes frecuentes/ Total de clientes) x 100.</p> <p>Demanda de crédito= (N°de créditos Otorgados / Número de créditos planificados) x 100.</p> <p>Retención del cliente = (N° de clientes fin de periodo / N° de clientes iniciales) x 100.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informar al socio sobre nuestros productos y servicios. - Asesorar al socio de la manera más adecuada en el momento de realizar cualquier transacción. - Fortalecer la cobertura nacional a través de consolidación de agencias. - Definir y establecer políticas de servicio, normas de atención al cliente interno y externo. 	80%	Gerente general. Jefe de crédito. Área de marketing.	6 meses
Ofrecer múltiples servicios.	<p>Servicios utilizados= (Tipos de servicios / Total de socios que utilizan) x 100.</p> <p>Servicio demandados= (N° de servicios demandados / N° de servicios ofrecidos) x 100.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar alianzas estratégicas con empresas nacionales e internacionales para el envío de remesas - Ofrecer cajero automático. - Realizar capacitación agrícola, inversión de negocios, micro emprendimientos. - Servicio electrodomésticos, patio de carros, auto lujos, Neumáticos, etc. 	70%	Gerente general. Jefe de crédito Personal técnico en inversiones (Por contratar). Asesor de crédito. (Por contratar).	8 meses
Establecer un plan de Promoción.	<p>Incremento de Socios=(Campaña publicitaria / Socios nuevos) x 100.</p> <p>Recuperación de crédito por publicidad= (Total gasto en publicidad / Total de cobro de créditos en mora)x 100.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar convenios con medios de comunicación. 	100%	Gerente. Área de marketing. Consejo de administración.	3 meses

Fuente: Objetivos Estratégicos COAC INTI LTDA.

Elaborado por: Catherine Ponce

Cuadro 37: Cuadro de Mando Integral a nivel global de la Perspectiva Proceso Interno

PERSPECTIVA PROCESO INTERNO					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE GESTIÓN	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	META	RESPONSABLES	TIEMPO
Generar alternativas viables de cobro de crédito en mora.	Alternativas = (Tipos de alternativas / Carteras cobradas) x 100.	<ul style="list-style-type: none"> - Renegociación de la deuda cuando este haya cancelado más de 50% de modo que la nueva obligación adquirida será por la diferencia. - Tomar de la cuenta de encaje para el pago de la letra vencida. 	70%	Gerente general. Jefe de Crédito Personal de control en créditos (Por contratar). Analista de créditos (Por contratar).	3 meses
Incentivar al pago puntual de créditos.	Utilidad del incentivo = (N° de Pagos puntuales de créditos / Gastos de incentivo) x 100.	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución de porcentaje del crédito a la cancelación del 80% sin morosidad al total de crédito. - Pago a la fecha exacta de cada 3 cuotas el socio automáticamente pasara a ser acreedor de un número que le asignara el sistema para participar en el sorteo de un premio. - Tarjetas de descuento en supermercados. 	100%	Gerente general. Personal técnico en inversiones (Por contratar). Jefe de Crédito Asesor de crédito (Por contratar).	2 meses
Establecer el control interno de la documentación de crédito antes de su aprobación.	Control Interno a créditos = (Total de carpetas con Requisitos incompletos / Total de carpetas aprobado) x 100.	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con un manual de procedimientos para otorgar créditos. - Determinar el personal indicado para la ejecución control interno de los requisitos de los créditos. 	100%	Jefe de Crédito. Personal técnico en control de requisitos (Por contratar). Asesor de crédito (Por contratar).	1 mes

Otorgar nuevos créditos de manera eficaz y eficiente.	<p>Total de nuevo crédito entregados al mes = (Otorgación del total créditos al mes / Número de créditos demandados al mes) x 100.</p> <p>Tiempo de respuesta = Tiempo real de entrega / Tiempo programado de entrega.</p> <p>Solicitud de crédito = Tiempo establecido en el reglamento / Tiempo que tiene la aprobación de un crédito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Agilitar los procesos que con llevan al a aprobación del crédito de manera eficaz y eficiente y seguro. - Determinación de un técnico especializa en revisión, aprobación y otorgación final de créditos. 	70%	<p>Jefe de Crédito.</p> <p>Contador.</p> <p>Gerente General.</p> <p>Personal técnico en control de requisitos (Por contratar).</p> <p>Asesor de crédito (Por contratar).</p>	1 año
Captar nuevos clientes e inversionistas.	<p>Porcentaje de clientes nuevos = (No de socios nuevos / No socios actuales) x 100.</p> <p>Total de inversiones = (No de inversionistas nuevos / No inversiones actuales) x 100.</p> <p>Captación de cliente = Porcentaje de clientes nuevos (Número de ingresos de carpetas por cédula / Base total).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con unos técnicos en captaciones de inversionistas. 	100%	<p>Personal técnico en capitaciones de inversiones (Por contratar).</p> <p>Jefe de Crédito</p> <p>Asesor de crédito (Por contratar).</p>	1 año
Realizar seguimiento de los créditos otorgados.	<p>Control de Inversión = (Total de seguimiento de créditos otorgados / Crédito total) x 100.</p> <p>Cumplimiento en seguimiento de créditos otorgados = (Visitas realizadas por mes / Visitas esperadas por mes) x 100.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el seguimiento pertinente a créditos una vez transcurrido 8 días, para verificar la veracidad y alentar el cumplimiento del compromiso asumido e incentivos respectivos. - Verificar si el financiamiento ha contribuido positiva y negativamente. 	100%	<p>Jefe de Crédito.</p> <p>Personal técnico en control de requisitos (Por contratar).</p> <p>Asesor de crédito (Por contratar).</p> <p>Personal técnico de en seguimiento de créditos. (Por contratar)</p>	3 meses

Fuente: Objetivos Estratégicos COAC INTI LTDA.

Elaborado por: Caterine Ponce

Cuadro 38: Cuadro de Mando Integral a nivel global de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE GESTIÓN	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	META	RESPONSABLES	TIEMPO
Implementar programas y mecanismo de Innovación, formación y capacitación al personal administrativo, empleados y clientes.	Empleados técnicos = (Número de Empleados capacitados / Total de empleados) x 100. Planificación implementada = (N° de capacitaciones realizadas / Total capacitaciones planificadas) x 100. Empleados profesionales = (N° de profesionales con título de tercer nivel / Total empleado).	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar sus conocimientos en sus áreas para un mejor desempeño de sus funciones. - Socialización de técnicas y mecanismos de reducción de morosidad. - Taller de innovación, liderazgo social y cooperativismo. - Implementar en la COAC INTI LTDA., una cultura de servicio al cliente con capacitación continua. 	100%	Gerente General. Consejo de administración. Consejo de vigilancia.	2 meses
Promover al personal de área de crédito por recuperación de cartera mediante un programa de incentivo y motivación.	Grado de incentivo = (Personal que recibe incentivos / Total del persona) x 100. Nivel de gestión de cobranzas = (Montos recuperados / Montos por recuperar) x 100.	<ul style="list-style-type: none"> - Tramitar con el Consejo de administración: Incentivo económico, reconocimiento público, entrega de placas. - Realizar convenios, con los principales centros de capacitación profesional, para impartir cursos periódicos a los empleados del área de cobranzas. 	100%	Gerente General. Jefe de crédito.	1 año
Mejoramiento continuo en tecnología adecuación de la infraestructura.	Gasto en equipamiento y adecuación = (Gastos en equipamiento / utilidad) x 100.	<ul style="list-style-type: none"> - Asignar recursos para el mejoramiento de las áreas tecnológicas. - Readecuar las instalaciones con el apoyo del personal técnico. - Actualizar y/o adquirir los equipos técnicos, red de la Cooperativa para tener un mayor crecimiento de socios y clientes. 	70%	Gerente General. Consejo de Administración. Consejo de Vigilancia.	2 años
Contar con infraestructura propia.	Gasto de Infraestructura = (Gasto por Infraestructura / Rentabilidad total) x 100.	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar asesoría técnicos en construcciones y diseños de infraestructuras de Instituciones Financieras. - Adquisición de terrenos. - Buscar apoyos interinstitucionales que provean de materiales de construcción o que financien recursos económicos. 	100%	Gerente General. Consejo de Administración. Consejo de Vigilancia.	5 a 10 años.

Fuente: Objetivos Estratégicos COAC INTI LTDA.

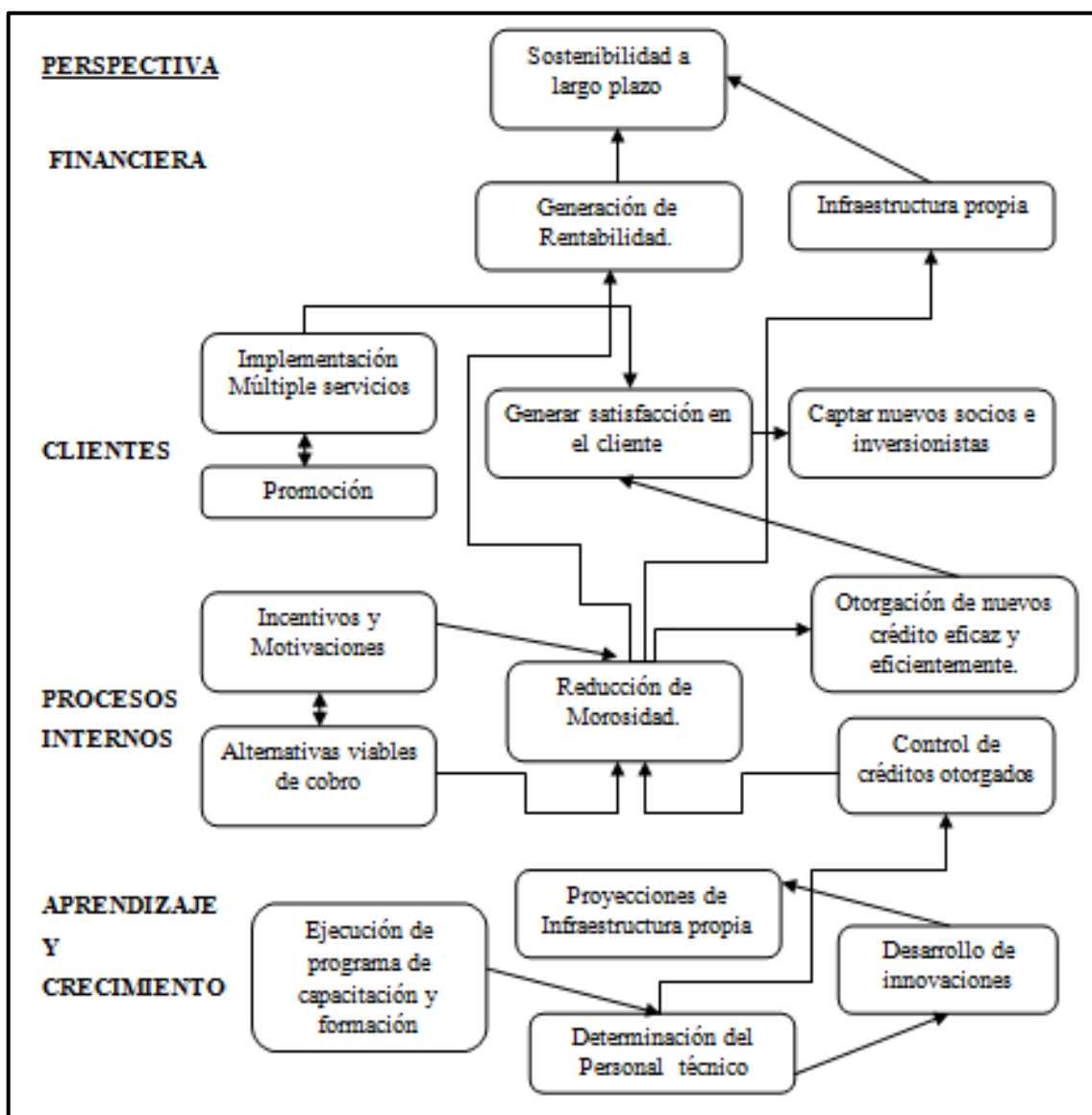
Elaborado por: Catherine Ponce

4.1.10. Mapa estratégico

La estructura básica de un mapa estratégico se compone de cuatro bloques, uno por cada una de las perspectivas definidas: aprendizaje y conocimiento, proceso interno, clientes y financiera.

Dentro de cada bloque se sitúan los objetivos asociados, comenzando en la parte inferior por los correspondientes a la perspectiva de aprendizaje y conocimiento y en la cúspide se suelen colocar los objetivos marcados dentro de la perspectiva financiera.

Grafico 23: Mapa Estratégico de Logro



Fuente: Adaptado del mapa estratégico de Kaplan, Robert S. y David P. Norton.

Elaborado por: Catherine Ponce

4.2. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

En el presente trabajo de investigación se determinó que existen muchos vacíos en cuanto al conocimiento del otorgamiento de créditos y en el proceso de cobranza, esto se debe a la falta de capacitación por parte de la Cooperativa hacia el personal que labora en el Departamento de Crédito, para ello hemos propuesto implementar un modelo de capacitación que permitirá mejorar el desempeño dentro de área de trabajo, que en términos generales sugiere una metodología compuesta por los siguientes pasos:

- El diagnóstico de necesidades de capacitación
- La programación
- La ejecución
- La evaluación
- Seguimiento

4.2.2 FASES DEL MODELO DE CAPACITACIÓN

Grafico 24: Fase de Capacitación



FUENTE: Investigador.
Elaborado por: Catherine Ponce

4.2.3. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

No siempre resulta fácil definir las necesidades de capacitación de los empleados y, cuando se puede hacer, las personas involucradas se podrían molestar si se le pide que cambie la manera acostumbrada de desempeñar su trabajo.

Para que la capacitación sea efectiva es necesario que el empleado conciba la capacitación como una herramienta a través de la cual pueden adquirirse nuevos conocimientos o ampliar los que ya se tienen.

Los administradores pueden valerse de cuatro procedimientos para determinar la capacitación que necesitan las personas de su institución.

- **Evaluar el desempeño.** El trabajo de cada empleado se mide comparándolo con las normas de desempeño o los objetivos establecidos para su trabajo.
- **Analizar los requisitos del trabajo.** Se estudian las habilidades o los conocimientos que se especifican en la descripción del trabajo correspondiente y los empleados que no cuenten con las habilidades o los conocimientos necesarios pasan a ser candidatos para un programa de capacitación.
- **Analizar la organización.** Se estudia la eficacia de la organización y su éxito para alcanzar las metas, con el objeto de determinar las diferencias que existen. Por ejemplo, los miembros de un departamento con una tasa elevada de rotación o con antecedentes de bajo desempeño quizá requieran capacitación adicional.
- **Las encuestas de los empleados.** Se pide a los empleados que describan los problemas que están teniendo con su trabajo y las medidas que consideran necesarias para resolverlos.

4.4.4. PLAN DE ACCIÓN

ÁREA CLAVE:	Personal del Departamento de Crédito y Cobranza
OBJETIVO:	Mejorar la calidad del servicio y los conocimientos del personal de área.
PLAN DE ACCIÓN:	Plan para la capacitación y desarrollo del personal del área de Crédito y cobranza.
PRÓSPOSITO:	Lograr una capacitación y desarrollo del personal del área de Crédito y Cobranza.
RESPONSABLE BÁSICO:	Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTI LTDA.

Cuadro 39: Plan de Acción

PASOS	RESPONSABLE	DURACIÓN (DÍAS)
DEFINICIÓN DE DIRECTRICES Identificar las funciones y requisitos de los puestos en el área del personal de Crédito y Cobranza.	JEFE DE CRÉDITO	15
Preparación de curso de capacitación de acuerdo a las necesidades de los funcionarios.	JEFE DE TALENTO HUMANO	5
RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN Intercambio de ideas con administrativos. Encuesta a los funcionarios. Contacto con personal especializado en Capacitación y Desarrollo.	COMITÉ DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	10
ORDENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Tabulación de encuestas. Unificación de ideas. Revisión de Programas de capacitación a otras empresas crediticias. Análisis de información.	COMITÉ DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	10

FUENTE: Investigador.

Elaborado por: Catherine Ponce

4.4.1. PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Es de gran importancia considerar la aplicación de un modelo de capacitación y desarrollo a través de la elaboración de planes específicos de acción que lleven una secuencia lógica y oportuna de cada una de las fases del proceso de capacitación.

Consiste en la elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo, el establecimiento de objetivos, políticas programas y un estimado del presupuesto con el fin de satisfacer dichas necesidades y mejorar el nivel de desempeño del personal.

a. Procedimientos para detectar necesidades

Se consideró para la determinación de las necesidades de capacitación en el área de crédito y cobranza, obtenida en el instrumento de investigación, donde un 83% de los funcionarios solicitan ser capacitados.

b. Justificación

La capacitación es un proceso a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos específicos y relativos al trabajo donde se desarrollan. Partiendo de ese punto de vista se considera la capacitación como un método importante para mejorar el desempeño y fomentar el desarrollo profesional; en algunos casos la estrategia de capacitación no llenan las expectativas, por tal razón es necesario implementar nuevas estrategias que conlleven al logro de los objetivos.

De acuerdo a lo anterior se elabora el presente plan con el objetivo de dar respuesta a las necesidades en este caso de la implementación de un modelo de gestión de crédito y cobranza, logrando así que el área de Crédito cuente con funcionarios preparados y que tengan conocimientos actualizados para su desempeño.

c. Políticas

Las instituciones crediticias cuentan con políticas que conducen en forma adecuada hacia el logro de los objetivos generales de la organización, asimismo es preciso determinar aquellas que guían hacia los propósitos de la capacitación y desarrollo de los funcionarios.

Dentro de ellas se mencionan:

- Establecer en forma permanente un programa de capacitación y desarrollo.
- Generar desarrollo profesional de los funcionarios mediante capacitaciones de alta calidad.
- Involucrar activamente las áreas que intervienen en el proceso de enseñanza.
- Consensar el financiamiento requerido para las capacitaciones cuando sea necesario.
- Evaluar constantemente si se está poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.

d. Actividades

- Validación del diagnóstico de necesidades de actualización crediticio.
- Consenso de comité de capacitación y desarrollo
- Elaboración del plan.
- Presentación del plan para su aprobación de parte del comité de capacitación y desarrollo.
- Actividades de transferencias de fondos para cubrir gastos.
- Cotización de bienes y servicios necesarios para desarrollar la capacitación.
- Contratación de servicios profesionales.
- Compra de refrigerio.
- Desarrollo de jornada taller sobre actualización.
- Desarrollo de círculos de estudio sobre evaluación de los aprendizajes.

e. Diseño del Programa de Capacitación

Los programas son instrumentos destinados a facilitar el logro de los objetivos definidos por un plan general. Deben llenar los siguientes requisitos:

- Estar sustentado en el análisis de necesidades.
- Brindar una secuencia lógica y progresiva de desarrollo.
- Identificar necesidades cambiantes mediante la evaluación constante.

Los programas de capacitación deben contener los siguientes aspectos: contenidos programáticos, actividades del capacitador y capacitando, tiempo, metodología, recursos; a continuación se desarrolla el programa de capacitación y desarrollo del personal del área de Crédito y Cobranza de la Cooperativa INTI LTDA.

Cuadro 40: Formulario para programas de capacitación

INSTITUCIÓN: COOPERTIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INTI LTDA.

ÁREA DE ATENCIÓN: CRÉDITO Y COBRANZA

CAPACITADOR: Ing. José Vargas.

TEMA DEL EVENTO: “Implementación de un Manual de Crédito y Cobranza”

Nº PARTICIPANTES: 8

FECHA: 25 DE MAYO 2016.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	PARTES INVOLUCRADAS		TIEMPO DE DURACIÓN	METODOLOGÍA	EVALUACIÓN
		CAPACITADOR	CAPACITADO			
Apoyar técnicamente al personal sobre procesos de crédito y cobranza. Incentivar a los funcionarios a participar en actividades de mejoramiento de la calidad del servicio.	- Procedimientos y técnicas de cobranza. - Modelo de Gestión. - Manual de Crédito.	Especialista en Modelos de Gestión de Crédito y Cobranza.	8 Funcionarios	Cuatro días (dos fines de semana) en horario de 08:00AM-5:00PM	- Conferencia - Estudio de casos	- Al evaluar el evento se evalúa: - El contenido - Dominio del tema - Ambiente de armonía y respeto durante la exposición entre otras.

Fuente: Investigador.

Elaborado por: Catherine Ponce

4.4.2. presupuesto de gastos de capacitación

Cuadro 41: Presupuesto de Gastos de Capacitación

Nº	ACTIVIDAD	COSTO UNITARIO \$	TOTAL \$
1	Contratación de Servicios Profesionales	2.500,00	2.500,00
2	Folletos del Manual de Crédito y Cobranza	35,00	35,00
3	Gastos de Operación (12x4 días)	48,00	48,00
TOTAL			2.583,00

Fuente: Investigador.

Elaborado por: Catherine Ponce

4.4.3. Organización de capacitación y desarrollo

Es la estructuración de todos los elementos necesarios para realizar los eventos de capacitación y desarrollo, tomando en cuenta niveles jerárquicos, la estructura organizativa del comité de desarrollo y capacitación, capacitadores y los funcionarios del área de crédito.

Grafico 25: Organigrama Capacitación



Fuente: Investigador.

Elaborado por: Catherine Ponce

Objetivo General

Promover un órgano facultado para que programe, dirija y ejecute en forma sistematizada las capacitaciones y desarrollo, con el propósito de mejorar el conocimiento de los funcionarios del área de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTI LTDA.

Cuadro 42: Descripción de Cargos

NOMBRE DEL PUESTO	FUNCIONES
Coordinador General (Jefe de Talento Humano)	<ul style="list-style-type: none">- Responsable de la coordinación e implementación del plan de capacitación y desarrollo.- Difunde líneas y estrategias de programación.- Revisa y aprueba los materiales de apoyo.- Selecciona el capacitador más idóneo según curriculum.
Gerente Administrativo	<ul style="list-style-type: none">- Establece costos presupuestarios.- Tendrá como función principal lograr la aprobación de los costos de la capacitación o coordinar mecanismos de financiamiento.- Sugiere candidatos capacitadores de acuerdo a su conocimiento y experiencia.- Propone y ejecuta planes de acción.- Planifica, revisa y evalúa el desempeño de los funcionarios del área.
Jefe de Crédito y Cobranza	<ul style="list-style-type: none">- Prevé los requerimientos de capacitación.- Evaluar la calidad de las capacitaciones.

Fuente: Investigador.

Elaborado por: Catherine Ponce

4.4.4. EJECUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Para la ejecución de la capacitación deben revisarse los perfiles del capacitador y del personal a capacitar, la adecuada programación en base a las necesidades, el uso de equipo y material de apoyo suficiente, entre otros; a fin de asegurar la efectividad del plan. Tomando en cuenta lo anterior se considera lo siguiente:

- Perfil del Capacitador

A partir de la formulación de la estrategia de capacitación y desarrollo para responder al reto de mejorar los conocimientos en la aplicación de un nuevo modelo de gestión en el Departamento de Crédito y Cobranza.

Requisitos

Tema: Implementación de un Modelo de Gestión para Crédito y Cobranza

Fecha: 25 de Mayo del 2016.

Facilitador: Ing. José Vargas-Subdirector de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria-Ambato

Duración: 4 días

Lugar: Instalaciones de la Cooperativa.

- **Perfil de los participantes**

Nivel Académico: Graduado universitario en Banca y Finanzas o carreras afines.

Experiencia requerida: Estar laborando como jefe o asesor de crédito en la Cooperativa.

La actitud que deben tener son las siguientes:

- Dispuesto a recibir nuevos conocimientos
- Capaz de reconocer si existe deficiencias en su desempeño y modificarlo.
- Comprometido a practicar de forma inmediata lo aprendido en el evento.
- Dispuesto a transmitir al cliente los conocimientos adquiridos en la capacitación.

Cuadro 43: Temas a desarrollarse en la Capacitación

Nº	Contenido	Objetivo	Duración
1	Procedimientos y técnicas de cobranza	Que los funcionarios conozcan las nuevas técnicas y procedimientos crediticios.	2 horas
	Estrategias de Cobranza		
2	Modelo de Gestión	Aplicabilidad del modelo de gestión.	2 horas
	Importancia del Modelo de Gestión		
	Fases del Modelo de Gestión		
	Partes del Modelo de Gestión		
3	Manual de Crédito	Implementación del manual de crédito y cobranza.	2 horas
	Objetivo		
	Alcance		
	Aplicabilidad		
	Áreas y Usuarios		
	Procesos		

Fuente: Investigador.

Elaborado por: Catherine Ponce

4.4.5. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Al finalizar un evento de capacitación y desarrollo se debe verificar el nivel de aprendizaje de las personas participantes con el fin de realimentar sus conocimientos y evaluar el desempeño del capacitador, para ello se utilizan instrumentos de evaluación, asimismo obtener información relacionada con el costo-beneficio de la capacitación y registrar la asistencia de personal en capacitación.

Es indispensable darle seguimiento a la capacitación realizando acciones que verifiquen que se lleven a la práctica docente los conocimientos adquiridos.

4.5. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta cuenta con el apoyo y compromiso de quienes conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTI LTDA., quienes se benefician de un Modelo de Gestión de crédito eficaz en el manejo interno, cumpliendo adecuadamente y contando con resultados que apoyen al Gerente en la prevención de la morosidad, a nivel externo servirá para mejorar la imagen ante entidades financieras y organismos de control como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y la Junta Crediticia; para el usuario existirá la seguridad en el cumplimiento de sus compromisos adquiridos.

CONCLUSIONES

- Al realizar un análisis de la cartera de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTI LTDA., hemos obtenido como resultado que la misma presenta un elevado índice de morosidad según la normativa vigente del Sistema Financiero Nacional.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito LTDA., no dispone de mecanismos y estrategias de cobro y seguimiento de créditos.
- No cuenta con personal idóneo en las distintas áreas administrativas, a la vez no dispone de un técnico competente que realice el control interno al proceso de créditos por entregar.
- La Cooperativa no dispone de indicadores de gestión que le permitan adoptar decisiones rápidas y medir la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas en el departamento de crédito y cobranza, para evitar el crecimiento de la morosidad de la cartera vencida.

RECOMENDACIÓN

- Recomendamos al gerente de la Cooperativa adoptar el modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral, orientado a la recuperación de cartera vencida a través de un técnico idóneo que tenga los conocimientos necesarios para establecer normas y políticas que ayuden a reducir el alto grado de morosidad.
- Se deberá establecer mecanismos y estrategias junto con el personal técnico para el adecuado seguimiento y recuperación de créditos otorgados.
- Se sugiere a la Cooperativa establecer un plan de capacitación técnica en temas relacionados al campo crediticio, principalmente a la reducción de morosidad de la cartera vencida, y adaptarse de la normativa vigente del Sistema Financiero Nacional.
- Se debe implementar indicadores de gestión en la Cooperativa que permita medir la eficiencia y eficacia de las operaciones y actividades registradas en la institución para tener el conocimiento necesario y poder corregir errores a tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, J. (2008). *Como hacer investigación cualitativa*. (3ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Ávila, H. (2012). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Alemán, A. (2006). *Management*. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- Becker, et al (2000). *El cuadro de Mando Integral de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Burgos, N. (2001). *Investigación Cualitativa*. (2ª ed.). Madrid: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría Integral Normas y Procedimientos*. 2ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cifuentes, R. (2010). *Diseño de Proyectos de investigación cualitativa*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª ed. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Domínguez, G. (2014). *Indicadores de Gestión y Resultados*. 2ª ed. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Estupiñán, R. & Estupiñán, O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. 2ª ed. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- Francés, A. (2006). *Cuadro de Mando Integral para Empresa*. 3ª ed. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- Gan, F. & Triginé, J (2001). *Cuadro de Mando Integral*. 2ª ed. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- Gómez, G. (2010). *Dinero, Banca y Mercados Financiero*. 2ª ed. Bogotá: Alfa&Omega.
- Gonzales, F. (2002). *Auditoría del Mantenimiento e Indicadores de Gestión*. 2ª ed. México: FC-Editorial.
- Gutiérrez, J. (2008). *Matemática Financiera*. 2ª ed. Bogotá: Ecoe-Ediciones.
- Hernández, P, & Rodríguez L. (2011). *Modelo de Gestión Administrativa*. 2ª ed. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.

- Horwáth, F. & Partiners, T. (2010). *Como dominar el Cuadro de Mando Integral*. 4ª ed. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hurtado, J. (2010). *Como formular objetivos de investigación*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. 3ª ed. Barcelona: Gestión 2000.
- López A, & González J. (2008). *Administración de Crédito y Cobranza*. 2ª ed. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión*. 4ª ed. Quito: Abya Yala.
- Mantilla, S. (2008) *Auditoría Financiera de PYMES*. Bogotá: Editorial Kimpres Ltda.
- Mora, L. (2004). *Indicadores de Gestión Logística*. 2ª ed. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- Mora, A. (2008). *Matemática Financiera*. 2ª ed. México: Alfa&Omega.
- Niven, P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. 2ª ed. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- Pacheco, et al (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- Parada, J. (2009). *Finanzas su dimensión Etica*. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- Pedrós, D. & Gutiérrez, A. (2008). *Como implementar el Cuadro de Mando Integral*. 2ª ed. México: Díaz de Santos.
- Pérez, J (2008). *Gestión Estrategia de Mercado*. Bogotá: Ecoe-Ediciones.
- Sáenz, A. (2003). *Auditoría de Gestión*. 2ª ed. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- Ríos, R. (2007). *Seguimiento, Medición y Mejora en los Sistemas de Gestión*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Rodríguez, J. (2010). *Auditoría Administrativa*. 9ª ed. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Sánchez, M (2009). *Diseño Gráfico*. 3ª ed. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- Toledo, J (2010). *Fundamentos de Diseño Gráfico*. 2ª ed. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Vásquez, J, & Weber, E. (1997). *Gestión de Procesos*. Madrid: Ecoe-Ediciones.

ANEXOS



Anexo 1: Encuesta realizada al Personal Administrativo



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de Contabilidad y Auditoría

Investigadora: Caterine Ponce

Encuesta dirigida: Al Personal Administrativo

Objetivo: Recopilar información que ayude a la investigación sobre el modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral orientado a la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTI LTDA.

Indicaciones generales: Marque con un X en la respuesta que ud., crea conveniente.

1. ¿Ud., cree que la aplicación del Cuadro de Mando Integral ayudara a mejorar la gestión crediticia y recuperación de cartera vencida de la Cooperativa?

SI **NO**

2. ¿El Departamento de Crédito dispone de un manual de procedimiento para la colocación de créditos?

SI **NO**

3. ¿La Cooperativa para la recuperación de cartera vencida aplica alguna metodología?

SI **NO**

4. ¿Se encuentran claramente definidas las líneas de autoridad y las funciones estan fijadas por escrito?

SI **NO**

5. ¿La Institución Financiera en la actualidad posee dificultad en la recuperación de cartera vencida?

SI **NO**

6. ¿En la actualidad la Cooperativa, que porcentaje de morosidad presenta?

SI **NO**

7. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Inti Ltda. posee un plan de acción para la cobranza de los créditos?

SI **NO**

8. ¿Se realizan reportes mensuales de la cartera de crédito?

SI **NO**

9. ¿Se realizan capacitaciones constantes al personal del Departamento de Crédito y Cobranza?

SI

NO

10. ¿Cree usted que los logros obtenidos por el Departamento de Crédito y Cobranzas a su cargo son; Muy Satisfactorio, Poco Satisfactorio o Nada Satisfactorio?

SI

NO



Anexo 2: Encuesta realizada a Clientes de la COAC INTI LTDA.



Escuela Superior Politécnica de Chimborazo
Facultad de Administración de Empresas
Escuela de Contabilidad y Auditoría

Investigadora: Catherine Ponce

Encuesta dirigida: A Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTI LTDA.

Objetivo: Recopilar información que ayude a la investigación sobre el modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral orientado a la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito INTI LTDA.

Indicaciones generales: Marque con un X en la respuesta que ud., crea conveniente.

1. ¿Se siente ud., satisfecho de la atención en el departamento de crédito de la Cooperativa?

SI

NO

2. ¿Cómo calificaría el tiempo en que demoran en evaluar la solicitud de crédito?

3. ¿Cree usted que la documentación solicitada para la emisión del crédito es la correcta?

SI

NO

4. ¿El departamento de Crédito de la Cooperativa hace seguimiento luego de haber otorgado crédito al cliente?

SI

NO

5. ¿El Departamento de Cobranza de la Cooperativa comunica a tiempo el vencimiento de sus valores a pagar?

SI

NO

6. ¿El departamento de crédito ofrece formas flexibles de pago por la deuda que usted adquirió?

SI

NO

Anexo 3: Créditos Otorgados a Diciembre del 2015

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MUSHUC ÑAN" LTDA	
LISTADO DE CRÉDITOS OTORGADOS HASTA LA FECHA	
No. DE CRÉDITOS	APELLIDOS Y NOMBRES
1	VILLEGAS GUEVARA MARLENE DEL ROCIO
2	YAMBERLA ANANCOLLA LUIS ANTONIO
3	MASAQUIZA MASAQUIZA ROSARIO SP
4	MASAQUIZA JEREZ BRYAN ALEX
5	MASAQUIZA JEREZ MARCELINO
6	MASAQUIZA CAIZABANDA JOSE
7	CHANGO JEREZ BERNARDO
8	HURTADO MORALES LIDA PATRICIA
9	JEREZ ANANCOLLA ROSA
10	ASQUI YANZA MARIA ROSA
11	CONTO GRIJALVA EULALIA ESPERANZA
12	ANANCOLLA TUBON VIRGILIO
13	ZUÑIGA MARTINEZ ROSARIO ANABEL
14	GUAMAN PILLA GLADYS MARGARITA
15	JEREZ MASAQUIZA ROSA FRANCISCA
16	MASAQUIZA MASAQUIZA FRANCISCO RUSIS
17	MASAQUIZA GUAMAM MARIA CRISTINA
18	MASAQUIZA PILLA JOSE
19	CANDO MARINA AULICIA
20	SAILEMA CRIOLLO FANNY MARINA
21	TOAINGA CAIZA MARIO
22	MASAQUIZA CAIZA FREDDY
23	JEREZ MASAQUIZA ROSA MARIA
24	JEREZ MASAQUIZA JUAN CARLOS
25	TIBANLOMBO COCHA SEGUNDO ANGEL
26	MORENO MORENO MILTON ELEUTERIO
27	ASAS VILLACIS NELSON XAVIER
28	TOAINGA MASAQUIZA EDELINA ROSARIO
29	VILLACIS RUIZ NELLY
30	CHAGLLA CHANGO JOSE RAUL
31	CAIZABANDA JEREZ JOSE
32	PEREZ AMAN ESMERALDA PATRICIA
33	PILLA CAIZABANDA ROSARIO
34	PILLA MASAQUIZA SANDRA PAULINA
35	CASTRO YUNAPANTA BYRON RICARDO
36	ASQUI YANZA MARIA ROSA

37	MASQUIZA JEREZ ROSA PATRICIA
38	JEREZ TENELEMA GLORIA MARUJA
39	CASTRO YUNAPANTA BYRON RICARDO
40	MASQUIZA JEREZ ROSA
41	MASQUIZA MASQUIZA GONZALO
42	YANCHALQUIN YANCHALQUIN MARIA CAROLINA
43	PAREDES URQUIZO CARLOS LUIS
44	JEREZ MASQUIZA MARIA TEREZA
45	GUERRA FIALLOS BERTHA TERESA
46	MASQUIZA MASQUIZA JOSE
47	PILLA PILLA ANDRES
48	PIMBO MACHUCA MARIA FABIOLA
49	CAISABANDA MASQUIZA JOSE GUSTAVO
50	MASQUIZA PILLA GLADYS TERESA
51	MASQUIZA MASQUIZA JOSE
52	ACOSTA CHAGLLA MIGUEL ANGEL
53	TOAINGA CHAGLLA ZOILA
54	TENEMPAGUAY GUARQUILA JORGE ENRIQUE
55	ALARCON BASTANTES GABRIELA ANDREA
56	CORDOVA ZURITA ANGEL EULOGIO
57	CHILQUINGA MASQUIZA SEGONDO ADAN
58	JERES CHANGO BERNARDO
59	CAÑAR PORTUGAL FELIPE FLORESMILO
60	JEREZ JIMENEZ TUPAC EDISON
61	QUEVEDO ZURITA ANGEL ONOFRE
62	ANDRADE ROMERO RENE NO ATR QUE RET.
63	GUACHAMBOZA SANCHEZ ANGEL LEONARDO
64	JEREZ JEREZ VIOLETA ESTHELA
65	ZURITA LOPEZ WILMA LEONOR MARIA
66	JEREZ MASQUIZA JUAN FRANCISCO
67	YAMBERLA ANANCOLLA JUAN MANUEL
68	CAIZABANDA MASQUIZA INES VIRGINIA
69	CHILQUINGA JEREZ JUANA MARIA
70	CANCHIGNIA BONILLA MARIA DEL PILAR
71	QUINAPANTA CHILQUINGA TOMASA
72	CHANGO OCHOA OSCAR VINICIO
73	ANANCOLLA MASQUIZA GLADYS MARIA
74	GARCES MORENO VERONICA ARACELY
75	MUYULEMA QUILLIGANA EDWIN MESIAS
76	AMAN ZUÑIGA JUAN DOMINGO
77	PINTO MANOBANDA JORGE HERNAN

78	TOANGA CUNALATA CARLOS ELIAS
79	MASQUIZA JOSE BALTAZAR
80	MORETA CHUQUIZAN JOSE LUIS
81	SIGCHA YANZA SEGUNDO NICOLAS
82	CUNALATA TORRES SEGUNDO ENRIQUE
83	JEREZ PILLA RUBELIO
84	MASQUIZA SAQUI BLANCA ROCIO
85	CHANGO JEREZ PETRONA
86	MORENO VILLARROEL JOSE RAMIRO
87	PILLA CHANGO MANUEL
88	PILLA MASQUIZA MARIA JOSEFINA
89	CRUZ LARREA CRISTINA NATALY
90	MASQUIZA CHANGO JULIO ENRIQUE
91	PAREDES MARIA DORILA
92	MASQUIZA CHANGO ROSARIO
93	CHILQUINGA MORETA JOSE
94	GANAN SALAN MARIA MIROSLAVA
95	GUACHAMBOZA CURAY MARIA ALICIA
96	MASQUIZA MASQUIZA JOSE DOMINGO
97	GUAMAN GANAN WILSON NARCISO
98	MAIZA COSQUILLO ANTONIO
99	MENDEZ PICO CLARA SUSANA
100	SIMBANA ROJANO LUIS ALBERTO
101	CAMPOS SILVA INES MARIA

Fuente: Dpto. de Crédito COAC INTI LTDA.

Anexo 4: Clientes Morosos a Diciembre del 2015

No. DE CRÉDITOS	APELLIDOS Y NOMBRES	NUMERO DE PAGARE	CAPITAL PRESTADO	CAPITAL POR PAGAR	CAPITAL ATRASADO	DÍAS MOROSO	DIRECCION	PORCENTAJE DE MOROSIDAD
1	PIMBO SISA JUAN GABRIEL	11087	525.90	438.25	438.25	934	PUEBLO VIEJO	100.00
2	ANDRADE ROMERO RENE NO ATR QUE RET.	50226	654.00	545.00	545.00	762	17 DE ABRIL GUAYAQUIL PLAZA JUAN ALARCON EN QUERO	100.00
3	SIMBANA ROJANO LUIS ALBERTO	50415	309.00	309.00	309.00	727	GUAYAS NARAMJITO	100.00
4	JUELA CHIFLA ANGEL EFRAIN	50979	3,090.00	1,414.38	641.88	134	EL TAMBO	45.38
5	MENDEZ PICO CLARA SUSANA	51131	988.80	906.40	906.40	450	QUERO CENTRO 12 DE NOVIEMBRE	100.00
6	MUYULEMA QUILLIGANA EDWIN MESIAS	51322	3,090.00	1,545.00	386.25	70	HUACHI SANFRANSISCO BARRIO LA PRIMAMERA	25.00
7	TOANGA CUNALATA CARLOS ELIAS	51371	3,090.00	858.29	171.67	22	EL NITON CENTRO	20.00
8	MAIZA COSQUILLO ANTONIO	51440	2,060.00	1,843.16	1,301.04	344	QUISAPINCHA	70.59
9	ALARCON BASTANTES GABRIELA ANDREA	51485	4,733.10	3,549.78	525.92	113	AMBATO AVENIDA LA FLORESTA CALLES MARCOS MONTALVO Y PASAJES	14.82
10	GUAMAN GANAN WILSON NARCISO	51491	480.67	265.27	265.27	325	HUAMBALO SAN FRANCISCO BARRIO ORIENTE	100.00
11	GUACHAMBOZA CURAY	51604	309.00	77.15	77.15	262	RUMICHACA	100.00

	MARIA ALICIA							
12	MASQUIZA SAILEMA VIDAL JAVIER	51839	1,854.00	463.50	154.50	9	salasaka manzanapamba chico	33.33
13	MASQUIZA MASQUIZA JOSE	51923	240.33	173.58	173.58	265	SALASACA	100.00
14	PAREDES MARIA DORILA	51952	309.00	203.07	203.07	221	BENITES	100.00
15	MASQUIZA MASQUIZA MARGARITA	51957	515.00	110.29	110.29	128	MANZAPANBA CHICO	100.00
16	MASQUIZA MASQUIZA FRANCISCO RUSIS	51959	3,090.00	2,060.00	128.75	3	PATULOMA	6.25
17	MASQUIZA MASQUIZA ROSARIO SP	51993	1,030.00	406.89	200.89	56	VIA ROSARIO MANZANA PAMBA GRANDE	49.37
18	GANAN SALAN MARIA MIROSLAVA	52025	721.00	720.03	720.03	232	TAMBO CENTRAL	100.00
19	GAVILANES GUERRERO ROSA VIOLETA	52144	1,030.00	686.68	257.49	82	QUERO EUGENIO ESPEJO Y MARIANO CASTILLO	37.50
20	PILLA MASQUIZA MARIA JOSEFINA	52178	412.00	205.99	205.99	102	SALASAKA MANGUIWA	100.00
21	CHILQUINGA MORETA JOSE	52223	95.79	95.79	95.79	179	RAMOS LOMA	100.00
22	MASQUIZA CHANGO ROSARIO	52248	82.40	82.40	82.40	173	COMUNIDAD HUAMONLOMA	100.00
23	CHANGO CHANGO FELIPE RUBEN	52274	396.55	229.89	229.89	108	BARRIO LAS PEÑAS ALTAS	100.00
24	CHILQUINGA CHILQUINGA JOSE MANUEL	52275	162.74	54.31	54.31	105	HUAMANLOMA	100.00
25	ZURITA LOPEZ WILMA LEONOR MARIA	52305	2,060.00	1,621.30	247.94	71	BENITEZ BARRIO SANBLAZ LA VIA CEVALLOS	15.29

26	MASQUIZA CHANGO JULIO ENRIQUE	52339	189.00	163.17	163.17	156	SALASACA WAMANLOMA	100.00
27	MASQUIZA MASQUIZA ZOILA	52346	164.80	60.21	60.21	124	SALASACA RAMOSLOMA	100.00
28	CRUZ LARREA CRISTINA NATALY	52383	805.61	805.61	335.65	150	BARRIO SAN JOSE CENTRO	41.66
29	MARTINEZ ACOSTA TEREZA DE JESUS	52455	261.55	217.96	174.36	107	COTALO CENTRO VIA A LAUREL PAMBA	80.00
30	MASQUIZA JEREZ ROSA PATRICIA	52481	8,240.00	7,552.75	171.10	9	SALASACA CAPILLAPAMBA	2.27
31	MASQUIZA CHICAIZA VICENTE	52521	1,103.57	743.59	7.86	17	MANGUIA	1.06
32	MASQUIZA PILLA JUAN	52543	422.30	149.76	8.98	11	RUMINAWI CHICO	6.00
33	ANANCOLLA MASQUIZA GLADYS MARIA	52545	721.00	288.40	144.20	11	SALASACA/ VARGASPANBA	50.00
34	GARCES MORENO VERONICA ARACELY	52567	684.21	577.76	75.99	39	TELIGOTE SAN ANTONIO	13.15
35	CHANGO JEREZ PETRONA	52568	556.20	333.04	221.80	39	SALASACA CURI ÑAN	66.60
36	PILLA CHANGO MANUEL	52579	331.07	331.07	331.07	96	CHURUMANGA	100.00
37	MASQUIZA JEREZ ROSA	52591	220.71	29.80	29.80	3	MANGUIHUA COCHAPAMBA	100.00
38	JEREZ MASQUIZA MARIA TEREZA	52605	1,030.00	772.51	85.83	1	MANGUIHUA COCHAPAMBA	11.11
39	PINTO MANOBANDA JORGE HERNAN	52645	190.55	154.86	78.64	75	AV LOS CHASQUIS Y JOSE GARCIA	50.78
40	MASQUIZA CHILQUINGA MARIA ROSARIO	52685	597.40	358.44	119.48	4	SALASACA CENTRO	33.33
41	SALAGATA CUNALATA ELVIA ROCIO	52697	367.49	301.97	56.98	29	NITON	18.87
42	JEREZ PILLA RUBELIO	52706	796.53	796.53	159.30	55	SALASACA	20.00

							LLIKAKAMA	
43	PEREZ AMAN ESMERALDA PATRICIA	52725	206.00	137.33	68.67	20	PELILEO EN CORTE	50.00
44	TOINGA ZUÑIGA NELLY BARBARITA	52728	309.00	231.75	77.25	20	PATATE EL ROSAL	33.33
45	CHIMBORAZO MALIZA MARIA DELFINA	52729	309.00	246.28	60.88	20	HUAMANLOMA	24.72
46	CUNALATA TORRES SEGUNDO ENRIQUE	52732	463.50	386.25	77.25	17	GARCIA MORENO SIGUALO	20.00
47	MORENO VILLARROEL JOSE RAMIRO	52745	618.00	618.00	206.00	45	TELIGOTE BARRIO EL ORIENTE	33.33
48	AMAN ZUÑIGA JUAN DOMINGO	52750	1,339.00	1,264.61	74.39	9	EL TAMBO	5.88
49	CORDOVA ZURITA FRANCISCO FELIPE	52768	309.00	231.75	77.25	2	EL ROSARIO RUMICHACA	33.33
50	MASQUIZA SAQUI BLANCA	52774	309.00	266.42	111.92	31	ROSARIO SACATO	42.01
51	QUINAPANTA CHILQUINGA TOMASA	52826	515.28	481.73	52.33	12	SALASACA RAMUSLOMA	10.86
52	MORETA CHUQUIZAN JOSE LUIS	52831	331.25	331.25	82.81	12	PELILEO EL TAMBO	25.00
53	SIGCHA SIGCHA SEGUNDO NICOLAS	52833	206.11	200.59	63.18	12	BENITEZ	31.50
54	MASQUIZA MASQUIZA BALTAZAR	52841	381.30	374.15	88.17	11	SALASACA HUASALATA CENTRO	23.57
55	CANCHIGNIA BONILLA MARIA DEL PILAR	52858	657.49	657.49	82.19	5	BARGAS TORRES 0424 Y GARCIA MORENO	12.50

Fuente: Dpto. de Crédito COAC INTI LTDA.

Anexo 5: Índice de morosidad en los últimos tres años y su evolución

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "INTI" LTDA	
AÑO 2015	
CARTERA TOTAL	\$ 88.447,38
PROVISIONES	\$ 6.089,13
TOTAL	\$ 94.536,51
CARTERA VENCIDA	\$ 10.254,44
CARTERA VENCIDA	\$ 795,49
TOTAL	\$ 11.049,93
INDICE DE MOROSIDAD	11,69%

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "INTI" LTDA	
AÑO 2014	
CARTERA TOTAL	\$ 124.498,24
PROVISIONES	\$ 8.179,28
TOTAL	\$ 132.677,52
CARTERA VENCIDA	\$ 1.148,05
CARTERA VENCIDA	\$ 10.344,59
TOTAL	\$ 11.492,64
INDICE DE MOROSIDAD	8,70%

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "INTI" LTDA	
AÑO 2013	
CARTERA TOTAL	\$ 99.023,05
PROVISIONES	\$ 7.001,28
TOTAL	\$ 106.024,33
CARTERA VENCIDA	\$ 2.121,28
CARTERA VENCIDA	\$ 5.612,39
TOTAL	\$ 7.733,67
INDICE DE MOROSIDAD	7,29%